



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO**

TEMA:

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA EN LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA ESPINOZA DE LA CIUDAD, PUERTO
FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA”**

AUTORES:

JUANA MARÍA MINDIOLA GÓMEZ

RUDDY WALDIR MORAN LITARDO

ORELLANA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por los señores Ruddy Waldir Morán Litardo y Juana María Mindiola Gómez, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Raúl German Ramírez Garrido
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Juana María Mindiola Gómez, Ruddy Waldir Morán Litardo, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 04 de abril del 2016

Juana María Mindiola Gómez
C.I. 1204542623

Ruddy Waldir Morán Litardo
C.I. 1203052665

DEDICATORIA

Dedicamos todo este esfuerzo y sacrificio a Dios por darnos la oportunidad, fuerza y sabiduría para poder lograr nuestras metas, a nuestros hijos quienes han sido los más sacrificados, convirtiéndose en un apoyo fundamental para lograr nuestros objetivos.

AGRADECIMIENTO

Nuestros agradecimientos primero a Dios por darnos la vida y la oportunidad de terminar el estudio superior universitario, agradecemos a nuestras Hijas (o), por ser parte fundamental en el cumplimiento de nuestras metas que tuvieron que soportar las ausencias de sus padres por días enteros, aun siendo muy pequeñitos, también damos gracias a los maestros que supieron guiarnos en este largo camino de formación profesional, agradecer a los señores. Ing. Luís Alberto Esparza Córdova (Director) y al Ing. Raúl German Ramírez Garrido (Miembro) del tribunal, quienes con su sabiduría y apoyo e influencia profesional nos brindaron sus conocimientos para el desarrollo de nuestro trabajo, también agradecemos a nuestros padres por darnos sus sabios consejos y dirección espiritual, palabras que nos animaron a seguir adelante, en la elaboración del Trabajo de Titulación.

ÍNDICE GENERAL

TÍTULO	PÁG.
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
SUMMARY	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema de Investigación.....	5
1.1.2 Delimitación del Problema.....	6
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3 OBJETIVOS.....	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	9
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	9
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	9
2.2 FUNDAMENTACION TEÓRICA	13
2.3 MARCO CONCEPTUAL	30
2.4 IDEA A DEFENDER.....	33

2.4.1	Hipótesis General	33
2.5	VARIABLES	33
2.5.1	Variable Independiente.	33
2.5.2	Variable Dependiente.	34
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO		37
3.1	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	37
3.1.1	Enfoque	37
3.1.2	Tipo de investigación	38
3.2	POBLACIÓN	38
3.2.1	Muestra.....	38
3.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	39
3.3.1	Método Deductivo.....	39
3.3.2	Observación.....	39
3.3.3	Fuentes Primarias	39
3.3.4	Fuentes Secundarias.	39
3.4	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y ESTRATÉGICO	49
3.4.1	Análisis del Macro Entorno.....	49
3.4.1.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	49
3.4.1.2	Análisis Matriz de Evaluación de Factores Externos (AMEFE).....	50
3.4.1.3	Matriz de Perfil de Capacidad Externa (POAM)	50
3.4.1.4	Análisis Perfil de Capacidad Externa (POAM).....	52
3.4.2	Análisis del Micro Entorno	53
3.4.2.1	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	53
3.4.2.2	Análisis Matriz de Evaluación de Factores Internos (AMEFI)	54
3.4.2.3	Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	54
3.4.2.4	Análisis Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	56
3.5	PERFILES Y MATRICES (DIAGNÓSTICO FODA)	58

3.5.1	Diagnóstico de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas	58
3.6	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	63
	CAPITULO IV: PROPUESTA.....	64
4.1	PLANIFICACION ESTRATEGICA	64
4.1.1	Identificación estratégica	64
4.2	DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS	66
4.2.1	Estrategia Administrativa.....	66
4.2.1.1	Misión	66
4.2.1.2	Visión	66
4.2.1.3	Política de Calidad	66
4.2.1.4	Principios Corporativos.....	66
4.2.1.5	Valores	67
4.2.1.6	Plan de Acción para estrategia administrativa	68
4.2.1.7	Descripción de cargos	70
4.2.1.8	Metas.....	74
4.2.1.9	Semaforización.....	78
4.2.2	Estrategias Financieras.....	81
	CONCLUSIONES	88
	RECOMENDACIONES	89
	BIBLIOGRAFÍA	90
	ANEXOS	91

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Factores a tener en cuenta para escoger un problema.....	5
Cuadro N° 2 De Valores Institucional e individuales	14
Cuadro N° 3 Proveedores Potenciales.....	16
Cuadro N° 4 Productos principales	17
Cuadro N° 5 Clientes principales de la empresa	18
Cuadro N° 6 Perfil Estratégico.....	26
Cuadro N° 7 Evolución planificación estratégica.	35
Cuadro N° 8 Variables e Indicadores	36
Cuadro N° 9 Descripción de Cargos de Distribuidora Espinoza	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	15
Gráfico N° 2 Flujograma de Distribuidora Espinoza.....	19
Gráfico N° 3 Tipos de Planes.....	27
Gráfico N° 4 Organigrama Estructural Distribuidora Espinoza	29
Gráfico N° 5 Objeto social.....	40
Gráfico N° 6 La misión	40
Gráfico N° 7 El personal.....	41
Gráfico N° 8 Valores.....	41
Gráfico N° 9 Políticas	42
Gráfico N° 10 Organigrama.....	42
Gráfico N° 11 Estrategias.....	43
Gráfico N° 12 Funciones.....	43
Gráfico N° 13 Supervisor.....	44
Gráfico N° 14 Gerente	44
Gráfico N° 15 Participación activa	45
Gráfico N° 16 Práctica de normas.....	45
Gráfico N° 17 Producto que distribuye.....	46
Gráfico N° 18 Clientela de la empresa.....	46
Gráfico N° 19 Repuestos comercializados.....	47
Gráfico N° 20 Publicidad	47
Gráfico N° 21 Maquinaria.....	48
Gráfico N° 22 Plan de trabajo	48

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene por objeto el desarrollar un diseño de planificación estratégica financiera en la empresa “Distribuidora Espinoza”, dedicada a la compra y venta de accesorios para la industria petrolera en la Provincia de Orellana para establecer un direccionamiento estratégico que normalice, regule y controle su desarrollo mediante la implementación de estrategias como la fuerza motriz más efectiva y eficiente, mejorando la satisfacción de los clientes.

En el Estudio Estratégico, se analizaron los factores del Macro-ambiente y Micro-ambiente. Así mismo dentro del Planeamiento Estratégico se estableció la misión, visión, principios básicos, el análisis FODA que estableció como estrategia genérica para el proyecto el de “diferenciación”, planteando objetivos estratégicos y financieros. En el Estudio del Mercado, se identificó una demanda creciente por este tipo de productos, así como los que se ofrecen actualmente en el mercado. Luego en base a las proyecciones de la demanda y oferta para cada uno de los segmentos y productos, se pudo determinar la demanda insatisfecha y la demanda del proyecto.

En el Estudio de Organizacional, se estableció las políticas de la empresa, su estructura organizacional incluyendo los requerimientos de personal.

Finalmente, y Financieramente se calcularon los presupuestos de ingresos y egresos, para proceder a estructurar los Estados Financieros. Por otro lado, se procedió a realizar la evaluación económica y financiera del proyecto y un análisis de sensibilidad en base a variaciones de los años, evidenciándose la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Palabras claves: Diseño, Plan Estratégico Financiero, FODA.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This research objective is to develop a financial strategic planning design in the “Distributional Espinoza” Company which purchase and sale oil industry accessories in the Orellana Province. This study purpose is to establish a strategic direction to standardize, rule, and, monitor the Company’s development by implementing strategies as its most effective and efficient driving force, improving customer satisfaction.

Through the Strategic Study, the Macro-environment and Micro-environment factors were analyzed. In the Strategic Approach the mission, visión, basic principles and SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis were established as a generic strategy for the “differentiation” project which set strategic and financial objectives.

In the Market Study, an increasing demand for these products was identified, as well as those offered currently in the market. Then, according to the demand and supply projection for each one of the segments and products, the unmet demand and the demand for the project were determined.

In the Organizational Study, the Company policies and its organizational structure including staff requirements were established.

Finally, in the Financial Study the budgets revenues and outflows were calculated to structure the financial statements. At the same time, the project economical and financial evaluation and a sensitivity analysis based on year variation were developed; then, the economic and financial viability of the project were demonstrated.

Keywords: Design, Financial Strategic Plan, SWOT.

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica Financiera, está basada en trabajo continuo alrededor del mercado interno y externo de una organización o empresa, solo en los últimos años se ha comenzado a reconocer la necesidad de implementar un Plan Estratégico Financiero. En la Planificación Estratégica, las organizaciones o empresas definen como van a trabajar en los próximos dos, tres o cinco años, a través de la composición de metas, objetivos, estrategias. El seguimiento lógico del proceso de la Planificación Estratégica, provee a las organizaciones una metodología que les ayudará a determinar su capacidad financiera y recursos humanos para implementar el plan, luego de perfeccionar el proceso de la Planificación Estratégica Financiera la empresa habrá desarrollado una herramienta de gestión que le sirve como base para la toma de decisiones. En función del cumplimiento de metas, objetivos y el desarrollo operativo anual de la empresa. La planificación Estratégica Financiera en la empresa Distribuidora Espinoza tiene como finalidad establecer un direccionamiento estratégico que normalice regule y controle el desarrollo, mediante la implementación de estrategias, como fuerza motriz más efectiva y eficiente optimizando los recursos de la empresa. El presente trabajo investigativo tiene cuatro capítulos detallados a continuación:

CAPITULO I: Describe el planteamiento, formulación, delimitación, objetivos y justificación del trabajo investigativo.

CAPITULO: II Puntualizamos conceptos fundamentales, que nos ayudará a desarrollar una Planificación Estratégica Financiera en la Empresa Distribuidora Espinoza, ubicada en la Ciudad Puerto Francisco de Orellana, Provincia de Orellana.

CAPITULO: III Determina la modalidad, tipos de investigación, población, y muestra así como modelos, métodos e instrumentos que se utilizarán en el desarrollo de la investigación.

CAPITULO: IV Concluye el diseño de la Planificación Estratégica Financiera en la Empresa Distribuidora Espinoza.

Finalmente realizamos las conclusiones, recomendaciones y anexos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La economía de las empresas enfrentan un mercado cada vez más competitivo para su desarrollo, con una administración deficiente el no tener una visión clara a futuro de lo que se quiere lograr podría ser un obstáculo para alcanzar el éxito, las empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones que le permitan competir en el mercado aprovechando sus fortalezas internas, y sobrellevando sus debilidades.

Para conseguir el éxito deseado en la actualidad es indispensable disponer de una herramienta de dirección estratégica, que le permitan obtener beneficios por largos periodos. Sin embargo existen empresas que no concientizan la importancia de tener una adecuada planificación estratégica y son superadas por sus competidores.

Aquellas empresas que se fijan metas y objetivos estratégicos tienen mayor posibilidad de lograr un óptimo desarrollo en el mercado cambiante, por lo que no existe control organizacional, para ello es necesario una planificación estratégica que permita identificar los recursos que serán necesarios permite a la organización prepararse para posibles cambios en el mercado actual.

El “benchmarking” es de gran utilidad para distinguir las prácticas en las competencias observando se puede obtener el conocimiento necesario para desarrollar nuevas estrategias basándose en las mejores prácticas de los competidores.

Por lo anteriormente expuestas se realizó un estudio a la empresa Distribuidora Espinoza, misma que se dedica a la comercialización de mangueras hidráulicas para la industria petrolera cabe resaltar que la empresa se desenvuelve en un mercado que existe un gran número de competencia, siendo de mucha importancia el diseño de un plan estratégico que le permita seguir liderando el mercado.

Distribuidora Espinoza empresa dedicada a la comercialización de productos para el sector petrolero, inicia sus actividades el veintitrés de enero del dos mil dos, mediante autorización del registro único de contribuyentes No.- 2100115803001, con la figura de persona natural obligada a llevar contabilidad.

Inicia sus operaciones en un pequeño local arrendado, ubicado en las calles Alejandro Labaka s/n, barrio con hogar, en la actualidad funciona en su moderno y amplio local propio ubicado en las calles Huaina Capa sin número intersección Calicuchima, frente al antiguo hospital civil hoy denominado Sub-centro de Salud Hambihuasi de la Ciudad Puerto Francisco de Orellana, Provincia de Orellana.

La empresa, cuenta con una administración deficiente, debido a que no tiene una planificación estratégica que le permita tener una hoja o mapa de ruta a seguir para el cumplimiento de metas y objetivos planteados.

La falta de control y organización permite la realización del diseño de una Planificación Estratégica Financiera, con el único objetivo que la alta gerencia pueda disponer de una herramienta básica de gestión, que le sirva para la toma de decisiones utilizando y optimizando los recursos de la empresa, considerando el capital humano quienes representan la gestión directa para su aplicación.

De las deficiencias podemos citar las siguientes:

Falta de una Planificación Estratégica que permita cumplir con eficiencia y eficacia las metas y objetivos planteados por la Empresa.

El incremento de nuevos competidores y la ausencia de un contador de planta que cumpla las funciones y rol del cargo, es decir, declaraciones e impuestos, solucionan problemas habituales, los registros diarios se realizan en tablas prediseñadas por la falta de un sistema contable.

Falta de control en las funciones de los colaboradores y unidades móviles (vehículos) lo que implica un consumo excesivo de combustible ocasionando gastos innecesarios a la empresa.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medida correctivas, generando nuevos y mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa Distribuidora Espinoza, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión de la Empresa Espinoza.

Un análisis FODA utilizado por si solo es una herramienta en bruto y bastante subjetiva, no obstante, esto es una ventaja ya que se lo puede realizar rápidamente, de cualquier manera un análisis FODA deberá ser corto y sencillo; se deberá evitar la complejidad y el análisis excesivo. Esto implica una fácil comprensión y comunicación para realizar una rápida evaluación estratégica. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa Distribuida Espinoza.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la Empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Nos facilitará la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que nos permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de Distribuidora Espinoza,

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa.

1.1.1 Formulación del Problema de Investigación

¿Cómo influye la Planificación Estratégica Financiera en la empresa Distribuidora Espinoza del cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana?

Cuadro N° 1 (Factores a tener en cuenta para escoger un problema)

Precisión:	El tema debe referirse a un aspecto claro y preciso. El tema elegido debe poseer un contenido definido que lo haga Unívoco y con límites conceptuales claros.
Extensión:	El tema de investigación debe ser específico y abarcar un aspecto limitado del problema a un aspecto no estudiado antes.
Originalidad:	El tema debe referirse a un aspecto no estudiado antes.
Relevancia:	El tema debe ser importante desde un punto de vista teórico, práctico y científico
Factibilidad:	Se analiza la posibilidad de realizar la investigación, de acuerdo a los recursos disponibles. La experiencia del investigador es un recurso muy importante.
Tiempo:	Es fundamental entrar a considerar de qué tiempo se dispone para la realización del tema escogido. Para determinar el tiempo disponible es recomendable hacer una agenda de trabajo que tome en cuenta las horas hábiles de trabajo.
Utilidad:	Se debe prever su utilidad con el fin de realizar un trabajo que se proyectó a los demás, y no solamente sirva para optar un título en una carrera determinada.
Fuentes de información:	Conviene cerciorarse si el material necesario para el trabajo está al alcance o disposición, pues sin esta seguridad no debe iniciarse el desarrollo del tema.
Capacidad para desarrollarlo	Debe conocerse el tema escogido, como también su relación con otros temas.

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

1.1.2 Delimitación del Problema

El desarrollo de la presente investigación de Planificación Estratégica Financiera se desarrolló en la empresa Distribuidora Espinoza, ubicada en las calles Huainacapa sin número intersección Calicuchima, frente al antiguo hospital civil hoy Denominado Sub-Centro de Salud Hambihuasi de la Ciudad Puerto Francisco de Orellana, Provincia de Orellana tomando en consideración la información de los años 2014 – 2015.

Esta investigación comprende la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa, debiendo para el efecto identificar las perspectivas e indicadores que utiliza ésta herramienta de diagnosis y prospectiva empresarial.

Delimitación Temporal

Esta investigación estará centrada en la coyuntura actual; sin embargo con el propósito de establecer las perspectivas e indicadores para integrarlos en el planeamiento estratégico que permita el logro de los objetivos empresariales, se recurrirá a la data histórica de la Empresa Espinoza y su proyección para definir la prospectiva de cada ente.

Delimitación Social

La investigación ponderará la participación de inversionistas, directivos, funcionarios y trabajadores de la Empresa Distribuidora Espinoza; personal de las entidades de supervisión y control, así como al personal de los Centros Académicos; quienes de una u otra forma facilitaron la realización de la presente investigación de la Empresa. (Flores (2003))

1.2 JUSTIFICACIÓN

La falta de control y planificación de las operaciones en todas sus áreas no permite el cumplimiento de sus metas y objetivos planteados por el gerente general lo que dificulta para la toma de decisiones enfocadas a la misión y visión, generando la necesidad de diseñar e implementar una herramienta de gestión administrativa financiera que le permita tener un control y optimización de los recursos para emitir conclusiones y recomendaciones sobre el control interno de la empresa.

La empresa Distribuidora Espinoza, nunca ha tenido una herramienta de Gestión Administrativa, por lo que se considera de mucha importancia el diseño de la presente investigación, esta investigación es viable porque permite verificar la correcta aplicación de las leyes, normas y reglamentos emitidos por entidades gubernamentales como son: Ley de Régimen Tributario Interno, Código Tributario, Reglamento a la ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento de Registro Único de Contribuyentes, Código de Trabajo, Resoluciones de SRI, Resoluciones y Disposiciones municipales.

La empresa Distribuidora Espinoza, no dispone de una herramientas de gestión administrativa, que norme regule y controle sus operaciones razón por la cual se considera muy importante el presente trabajo investigativo, y que sea aplicado en la empresa, esta investigación se realizó considerando la accesibilidad y confianza de su gerente propietario y colaboradores que nos proveyeron todo el material necesario para el desarrollo del trabajo de investigación en el cumplimiento y desarrollo. De ahí la importancia del ¿Por qué y para qué? de la presente investigación, de **una Planificación Estratégica Financiera** en la Empresa Distribuidora Espinoza.

Con la aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante la formación académica, nos permite realizar el diseño y elaboración de una herramienta básica de gestión administrativa que utilice su gerente para tener el control y optimización de los recursos en la empresa Distribuidora Espinoza, aportando al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una Planificación Estratégica Financiera para la empresa DISTRIBUIDORA ESPINOZA, generando un ambiente favorable para el desarrollo competitivo permanente de la empresa, y responder a las exigencias cambiantes del mercado actual, que servirá como herramienta básica de gestión administrativa en la toma de decisiones, con fundamentación científica profesional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un Marco Conceptual, para disponer de una información, con la finalidad de emitir opinión técnica profesional.
- Identificar a través del Benchmarking las mejores prácticas de los competidores de la zona, con un análisis FODA
- Formular Estrategias para el logro de los objetivos fijados.
- Elaborar una Planificación Estratégica Financiera en la gestión administrativa, tomando en cuenta la situación real de la Empresa.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Antecedentes del problema de investigación

“Diseño del plan estratégico 2013 - 2016 para la constructora Rodríguez”

La Empresa Distribuidora Espinoza dedicada a la compra venta de accesorios para la industria petrolera, inició sus actividades en el (23 -01-2002) con autorización mediante el registro único de contribuyentes No.- 2100115803001, con la figura de persona natural obligada a llevar contabilidad, con un capital inicial de \$ 800,00 dólares, funcionaba en un pequeño local arrendado ubicado en las calles Alejandro Labaka s/n, barrio con hogar, en la actualidad funciona en su moderno y amplio local propio ubicado en las calles Huaina Capa sin número intersección Calicuchima, frente al Sub-centro de salud Hambihuasi del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana.

2.1.1 Antecedentes Históricos

Su Gerente propietario ha llevado a cabo la administración de la empresa durante catorce años, ofreciendo soluciones inmediatas e inteligentes originando un crecimiento notable; las competencias y el micro entorno, hace que la empresa cuente con una administración deficiente, debido a que no cuenta con una planificación estratégica que le permita tener una hoja o mapa de ruta a seguir en el cumplimiento de sus metas y objetivos planteados y seguir manteniendo a Distribuidora Espinoza, como una de las mejores empresas comerciales del sector petrolero en la provincia, al mismo tiempo se han identificado problemas que exigen la implementación de una planificación estratégica Financiera que sirva como herramienta básica de gestión para la toma de decisiones y mantener el desarrollo sustentable.

Departamentos Involucrados en la presente investigación

A continuación se hace una referencia a todos los departamentos o áreas de la empresa que conforma la estructura organigrama funcional de la empresa:

Gerente General

- ✓ Ejerce la representación legal de la empresa, siendo responsable de la toma de decisiones y las evaluaciones periódicas acerca de las funciones de los departamentos.
- ✓ La gerencia dispondrá conjuntamente con el área administrativa, aplicar las técnicas de diseño de planificación estratégica financiera.

Departamento de Operaciones Técnicas

- ✓ Es donde se centraliza la fuerza de trabajo y confianza de la Distribuidora Espinoza, es donde se desarrollan las diferentes operaciones técnicas para satisfacción de los clientes, expectativas y necesidades de su gerente.
- ✓ El problema en este departamento radica en que no se tiene un sistema de inventario de mercadería y se la realiza de forma empírica, falta de experiencia de la asistencia técnica, debiendo afrontar las consecuencias cuando el técnico debe salir a trabajar fuera de las instalaciones de la empresa no queda una persona en capacidad neta de resolver los diferentes trabajos especialmente en acoplamiento de mangueras hidráulicas, que hasta ahora ha sido, su carta de garantía a los clientes que ofrece la empresa.

Departamento de Administración y Ventas

- ✓ En este departamento se realizan todas las actividades de la empresa y personales del gerente que no tengan que ver con el giro del negocio, existiendo la mayor desorganización, y se evidencia la necesidad urgente de una Planificación Estratégica que sirva como herramienta básica de gestión y puedan identificar las debilidades y convertir en fortalezas.
- ✓ Este departamento funciona con tres personas, jefe de administración y ventas, asistente de ventas y asistente administrativo reconociendo únicamente como

autoridad a su gerente, no existe una segregación de funciones y responsabilidades para cada uno de ellos.

ANÁLISIS A NIVEL DIRECTIVO

Gerente

- ✓ La gerencia está conformada por su propietario, el señor Freddy Espinoza, quien tiene como función principal la toma de decisiones sobre los planes y estrategias a seguir para el bienestar de la empresa, participa con frecuencia con la finalidad de evaluar el desempeño calidad de sus colaboradores en ésta área.
- ✓ Existe inconveniente en el proceso de facturación (retraso) todos los meses debe cumplirse con horarios impuestos por las compañías coincidiendo siempre con el mismo horario y fecha de facturación, el gerente debe tener un horario de trabajo en su oficina para ejercer sus funciones básicas, debe estar al frente de la empresa en situaciones en las que únicamente la decisión final es la del gerente propietario y mantener reuniones con sus jefes departamentales para transmitirles sus deseos y que éstos a su vez pongan en práctica

Jefe de Administración y Ventas

Estas funciones fueron sustentadas por varios años por la esposa del gerente propietario, debido al crecimiento de la empresa funciones han sido delegadas al hermano del gerente debiendo cumplir con las funciones y responsabilidades que le han sido encomendadas.

Jefe de Operaciones Técnicas

El jefe de operaciones técnicas es una persona con vastos conocimientos técnicos y experiencia (técnica hidráulica).

Un breve diagnóstico realizado, se determinó lo siguiente:

1. No se tiene plenamente identificado los competidores
2. No cuenta con un plan estratégico
3. No se ha realizado un análisis FODA

Esto nos conduce a:

1. Colocación de valores elevados en los productos
2. Disminución en las ventas
3. Provoca confusiones
4. Mala toma de decisiones

La empresa **DISTRIBUIDORA ESPINOZA** ejecuta varios procesos que surgen de la visión como resultado del conocimiento, actividades que no son establecidas de forma correcta en la empresa.

La ausencia de un plan estratégico, ocasiona un retraso en el crecimiento organizacional.

2.2 FUNDAMENTACION TEÓRICA

2.2.1 Ubicación Geográfica

La empresa Distribuidora Espinoza. Se encuentra ubicada en la ciudad. Puerto Francisco de Orellana en la provincia de Orellana, funcionando actualmente en su moderno y propio local en las intersecciones de las calles Huainacapa y Calicuchima. Frente al Sub-centro de Salud Hambihuasi.

Visión

Consolidarnos como la mejor empresa distribuidora de productos industriales para el sector petrolero, con un personal altamente comprometido con valores, principios, objetivos y metas de la empresa que nos permitan un desarrollo sostenible.

El sueño de la organización y de su gerente propietario, la máxima inspiración a la cual queremos alcanzar, en el largo plazo, educando las fortalezas y debilidades a sus oportunidades y amenazas. Es por ello que implementaremos los modelos de ajuste a un plan estratégico.

Políticas Generales de la Empresa

- ✓ Desarrollar sus operaciones con eficacia y eficiencia.
- ✓ Brindar un confianza y trato personalizado a todos sus clientes, considerando la razón de ser de la empresa, (son nuestros clientes).
- ✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ✓ Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; los trabajadores deberán cumplir una actividad para la que estén capacitados.
- ✓ Todas las operaciones son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- ✓ Se deben respetar y cumplir los horarios de trabajo

Políticas Específicas

- ✓ Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- ✓ Mantener en la empresa un registro de las actividades contables y administrativas.
- ✓ Los colaboradores deberán usar la seguridad necesaria para desempeñar su trabajo.

Valores

Cuadro N° 2 (De Valores Institucional e individuales)

INSTITUCIONALES	INDIVIDUALES
Ética	Honestidad
Respeto	Integridad
Compromiso	Disciplina
Justicia	Responsabilidad
Jerárquicas	Espíritu de equipo

FUENTE: Distribuidora Espinoza,

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Según la investigación de campo indica que estos valores son aplicados parcialmente en la empresa y a sus colaboradores.

Proveedores

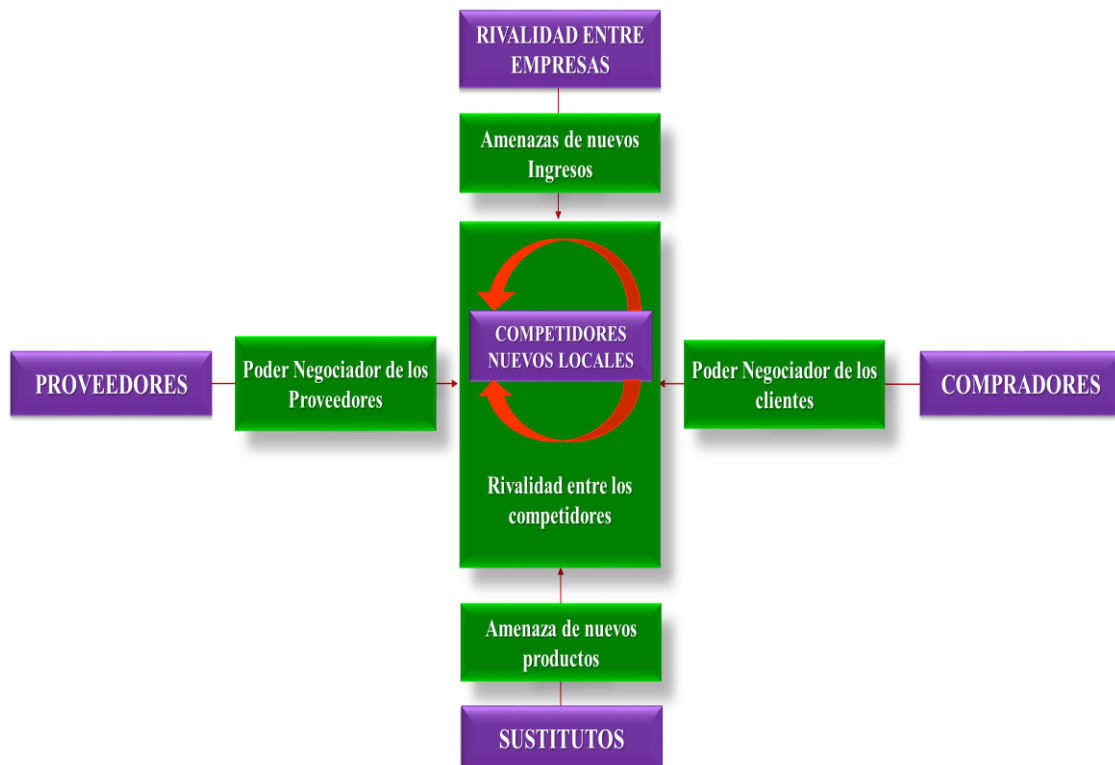
- ✓ Son aquellas empresas que proporcionan recursos a la empresa Distribuidora Espinoza, para producir los bienes y servicios.
- ✓ Las variables que afectan de manera directa son: número de proveedores, tamaño del proveedor, poder de negociación y poder de mercado.
- ✓ Para que la empresa Distribuidora Espinoza tenga éxito, debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores.
- ✓ No existe estrategia única que sea la óptima para todas las empresas, cada empresa debe tomar en cuenta su dimensión y posición en el mercado.
- ✓ La empresa Distribuidora Espinoza debe competir en cuanto a: costos, buen servicio, atención al cliente, buen trato, amabilidad, calidad y más.

Modelo de las cinco Fuerzas de Porter

Es una de las herramientas más utilizadas por el sector industrial para la elaboración de estrategias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. Según Porter la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

- 1.- Rivalidad entre las Empresas
- 2.- Entrada Potencial de Competidores Nuevos
- 3.- Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos
- 4.- El poder de Negociación de los Proveedores
- 5.- El poder de Negociación de los Consumidores

Gráfico N° 1 (Modelo de las cinco fuerzas de Porter)



FUENTE: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Proveedores

Cuadro N° 3 (Proveedores Potenciales)

PROVEEDORES	CIUDAD PRINCIPALES	CARGO
HIVIMAR	QUITO	ASES. INDUSTRIAL
GRUPO PROVI	GUAYAQUIL	ASES. INDUSTRIAL
MAKANSAN	QUITO	ASES. INDUSTRIAL
INDUCEPSA	QUITO	ASES. INDUSTRIAL
RECORLLANTA	QUITO	GERENTE
FREICO	QUITO	ASES. INDUSTRIAL
CEMENZA	AMBATO	GERENTE
HIDRAUTÓN	GUAYAQUIL	ASES. INDUSTRIAL
SERVIVAPOR	GUAYAQUIL	ASES. INDUSTRIAL
KIWI	QUITO	ASES. INDUSTRIAL
CEPSA	QUITO	ASES. INDUSTRIAL
PROINDUPET	QUITO	ASES. INDUSTRIAL
MULTIFRENOS	AMBATO	ASES. INDUSTRIAL

FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Como se observa la mayoría de los proveedores son de la ciudad de Quito y de Guayaquil, pero existe un proveedor de la ciudad de Ambato que es muy importante también para Distribuidora Espinoza; manteniendo estrategias de comercialización mayores beneficios.

Productos

Cuadro N° 4 (Productos principales)

LINEAS	PRODUCTOS
HIDRÁULICAS Y REEMPLAZOS	MANGUERAS HIDRÁULICAS ACOPLES HIDRÁULICOS ACOPLES RÁPIDOS HIDRÁULICOS/AIRE ACOPLES DE ALUMINIO ENGRASADORAS
ACCESORIOS ROSCABLES Y SOLDABLES	NEPLOS REDUCCIONES BOTELLA REDUCCIONES COPA BUSHING UNIONES CODOS BRIDAS UNIVERSALS
ACCESORIOS Y EQUIPO EPP (Equipo de Protección Personal)	ARNÉS DE SEGURIDAD MASCARILLAS GUANTES CASCOS BOTAS
VÁLVULAS	VÁLVULAS DE BOLA VÁLVULAS CHECK PIE/HORIZONTAL VÁLVULAS BRIDADAS VÁLVULAS DE ALIVIO VÁLVULAS DE GOLPE VÁLVULAS DE AGUJA

FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Los productos que comercializa Distribuidora Espinoza, están orientados especialmente en servir al sector petrolero y una de las estrategias de ventas es mantener la mayor variedad de estos productos en cantidades adecuadas.

Principales Clientes

Se debe realizar un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados internos y externos de nuestros clientes, cada uno de ellos tendrá características especiales que exigirán un cuidadoso análisis.

Cuadro N° 5 (Clientes principales de la empresa)

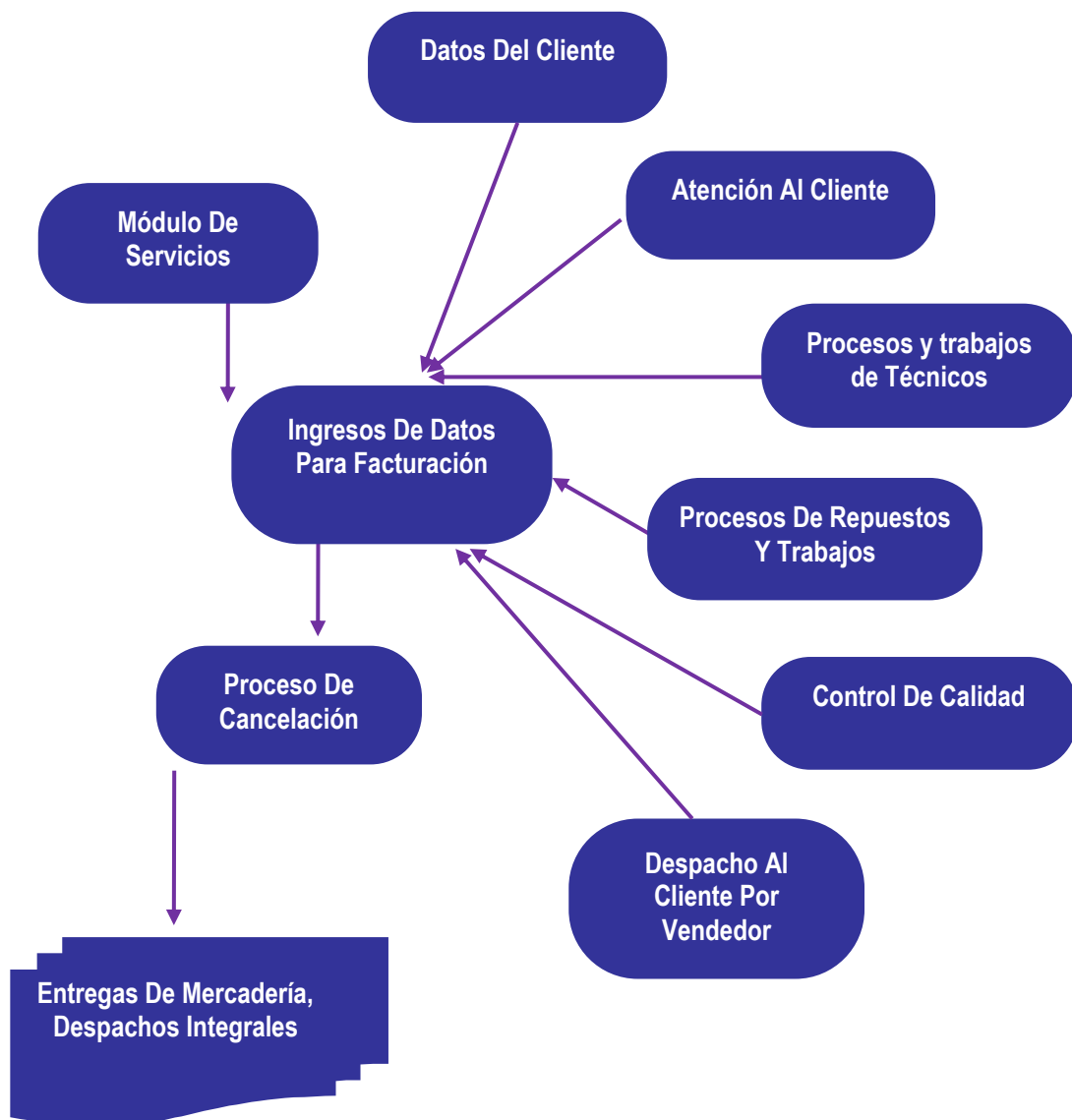
CLIENTES	CAMPAMENTO/CIUDAD
COMPAÑÍAS PRESTADORAS DE SERVICIOS PETROLERAS.	
HALLIBURTON INTERNATIONAL	EL COCA
SCHLUMBERGER SURENCO	EL COCA
TUSCANY	EL COCA
BAKER HUGHES	EL COCA
SEPEGA	EL COCA
SERTECPET	EL COCA
ISMOCOL DE COLOMBIA	EL COCA
PETROBRAS	EL COCA
SINOPEC	EL COCA
HILONG	EL COCA
WHEATHERFORD	EL COCA
COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE PESADOS	
TRANSPORTES J.O.M.	EL COCA
TRANS. LÍDER PLACENCIO	EL COCA
SERWIRT	EL COCA
COMPAÑÍAS DE CONSTRUCCIÓN	
EQ PECH	EL COCA
CONSTRUCTORA VILLACRECES ANDRADE	EL COCA
ERAZO CONSTRUCTORES	EL COCA
CONSERMIN	EL COCA
PARTICULARES	
EFRÉN CÁRDENAS	EL COCA
CARLOS VIDAL	EL COCA
DALTON VIDAL	EL COCA
MIGUEL ROJAS	L. AGR.
NOBOA	SHFDI.
PROINDUPET	EL COCA

FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Los clientes de Distribuidora Espinoza son en su mayoría empresas del sector petrolero y compañías de equipo y transporte pesado domiciliado en la ciudad de Puerto Francisco de Orellana.

Gráfico N° 2 (Flujograma de Distribuidora Espinoza)



FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

La construcción del marco teórico o marco conceptual que no es otra cosa que la exposición de todo lo publicado sobre el que se investiga; las publicaciones en libros, archivos digitales, catálogos, revistas etc., se complementa con los criterios y puntos de vista de los investigadores. Hay que resaltar que lo más importante de este trabajo de elaboración del marco teórico, es justamente la interpretación y conclusiones que se obtienen a partir del análisis de las citas bibliográficas.

2.2.2 Planificación Estratégica Financiera.

El punto de partida de la planificación estratégica es la definición de la misión, en otras palabras; la definición del propósito, del ideal, la aspiración máxima la razón de ser, la contribución que permitirá trascender, la justificación omnipresente de que el sacrificio vale la pena. Respecto de esta herramienta y sus aplicaciones se han dado diversos aportes algunos de los cuales vamos a analizar a continuación.

La Planeación Según Cortés, H define como: “El proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”. En Gerencia Efectiva. (CORTÉS, 1998)

La Estrategia Según su autor Ohmae, define la estrategia como, “el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor”. (OHMAE, 1993)

Estrategia Inicial

- ✓ Es la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, acciones y actitudes a emprender y las asignaciones de los recursos necesarios para lograr dicho objetivo como ideas claves para llegar al éxito.
- ✓ Esta nueva concepción y práctica general se ha convertido a partir de la década de los 80 en una herramienta indispensable de la alta gerencia, para evaluar el accionar de la empresa el liderazgo, el grado de compromiso y el logro de los objetivos institucionales.

Expone Chan Kim y Mauborgne Renne (La estrategia del Océano Azul 2005)

A pesar de la sed de cambio, es poco lo que se ha hecho por desarrollar una alternativa al proceso actual de planeación estratégica, el cual es la tarea más esencial de la gerencia en el sentido de que prácticamente todas las compañías del mundo no solo lo realizan sino que dedican meses de trabajo intenso a este ejercicio todo los años.

Definiciones Generales de Planeación Estrategias

- ✓ La Planificación Estratégica Financiera representa la hoja de ruta o mapa a seguir que habilita el cumplimiento de metas y objetivos, este pensamiento tiene varias definiciones entre las más destacadas:
- ✓ Según Kotler, manifiesta lo siguiente: “Planificación Estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”. (KOTLER, 1990)
- ✓ Según Paredes Trejo (1997), en su texto de Planeación Estratégica, pág. 12 dice lo siguiente. Es el proceso dinámico y continuó para el análisis interno y externo, así como el establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollo, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.

Paul-Capriotti, (1992), Uno de los temas principales que mencionan sobre la situación actual del mercado para que una empresa se mantenga en el futuro es el siguiente:

Saturación comunicativa: La Cantidad de mensajes existente en el ecosistema comunicativo hace que los individuos no pueda procesar todos los mensajes que les llegan, y, si lo hacen, es probable que puedan llegar a confundir los mensajes de una u otra organización. Y a ello hay que añadir la creciente llegada de nuevos medio de comunicación, masivos o no masivos, que permiten que las personas puedan elegir porque medios quieren ser informadas, pero que, al mismo tiempo, cada uno de ellos aporta un poco más de dispersión y complejidad al caudal de mensajes que reciben los individuos.

De acuerdo a cada uno de los puntos expuestos previamente por el autor, las compañías deben ir cambiando constantemente en forma a los gustos y preferencias que lo exige el

mercado. Esto es a corto plazo en función a que el mercado se va saturando y las personas se vuelven mucho más exigente en los productos o servicios que necesitan. De tal forma, que debe haber una planificación por parte de la Compañía para que pueda mantenerse en el transcurso de su ciclo de vida comercial.

Finanzas

Para La autora Guadalupe Ochoa Setzer, define a las Finanzas como: “La rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos.

Administración Financiera

- ✓ El Autor **Oscar G. Montalvo**, define a la Administración Financiera como: La importancia del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de: La Inversión, el Financiamiento, la Administración de los Activos. (MONTALVO, 2009)
- ✓ También puede decirse en forma más simple que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: fase 1 planear lo que se quiere hacer, fase 2 llevar a cabo lo planeado fase 3 verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.” (STANTON, ETZEL, & WALTER, 2000).
- ✓ Según su autor: Joaquín Moreno Fernández “La Planeación Financiera es, una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financiera tomando en cuenta los medios que tiene y los que se requieren para lograrlo”. (FERNANDEZ, 2007).

Importancia del Plan Estratégico

- ✓ Según Steiner, el Plan estratégico es. “La importancia fundamental radica en que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización. El plan se centra en un apoyo para que la empresa se desarrolle desde el lugar donde se encuentra hasta donde se quiera llegar, es decir donde estamos ahora y hacia donde queremos llegar.
- ✓ Sin un plan las empresas no pueden realizar las actividades en forma eficiente y adecuada, puesto que no se sabe lo que ha de hacerse, ni como llevarlo a cabo.
- ✓ Una planificación se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio principalmente al establecer un plan estratégico, diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar el mismo.
- ✓ Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el plan estratégico, tiene que preparar los procedimientos integrales del procedimientos que se va aplicar, los cuales son los que forman el pilar fundamental para el desarrollo de sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de cada área, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control, autocontrol y objetivos empresariales. (STEINER, 2003, pág. 27)

Beneficios de una planificación estratégica

Además se convierte en una herramienta poderosa de gestión diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, siendo la herramienta adecuada para distribuidora Espinoza y lograr el éxito de eficiencia y calidad en el servicio de sus productos que ofrece.

Greeley, señala que la planificación estratégica produce los siguientes beneficios:

- ✓ Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.

- ✓ Permite asignar con mayor eficacia los recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
- ✓ Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- ✓ Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
- ✓ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

¿Para qué Planificar?

El planeamiento es un proceso dinámico que mediante el desarrollo sistemático permite revisar el aspecto del entorno y plantear así los objetivos y estrategias es fundamental en analizar en qué consisten las oportunidades para Distribuidora Espinoza y aprovecharlas. Ya que es una herramienta proactiva que permite no solo anticiparse a la crisis se resumen en:

- ✓ Establecer la dirección de la empresa
- ✓ Planificar facilita la posterior toma de decisiones
- ✓ Tener mayores beneficios y menores riesgos

¿Para qué sirve plan estratégico financiero?

El plan estratégico financiero sirve para direccionar hacia dónde queremos llegar, grandes empresas de prestigio son las primeras en contar con un plan estratégico ya que se fijan metas para ampliar mercado, diversificar productos, o ampliar sus operaciones.

Objetivos de los Planes Estratégicos

Según Steiner, el Objetivo de un plan estratégico es buscar, “Un objetivo es un resultado esperado en un plazo dado, y sus características están vinculadas en el sentido que deben ser realistas, alcanzables, precisos, claros, concretos y posibles de ser medidos, oportunos de cumplir en el tiempo establecido, pero ante todo que implique retos significativos para la organización.

Dentro de los objetivos que busca un plan estratégico están:

- a. Mejorar la posición de la empresa en el mercado
- b. Búsqueda de mayor rentabilidad
- c. Establecer mayor imagen y prestigio
- d. Mayor crecimiento en las diferentes áreas de la empresa
- e. Responsabilidad social
- f. Aumento en la participación en el mercado. . (STEINER, 2003, pág. 27 Y 28)

Características de un Plan Estratégico

Entre las características de un plan estratégico se tienen:

- a. Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- b. Es conducido o ejecutado por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- c. Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- d. Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planes ejecutados por la empresa.

Proceso del Plan Estratégico

- ✓ “El Plan Estratégico es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuando y como deben realizarse, quien lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados. El plan estratégico es sistemático en el sentido de que es organizado y conducido con base en una realidad determinada.
- ✓ También debe de entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. (BLANDON, CORDOVA, & JUAREZ, 2000)

Perfil Estratégico

Cuadro N° 6 (Perfil Estratégico)

Perfil Estratégico de la Empresa Distribuidora Espinoza				
Clasificación	Sub clasificación	Definición	Aplicación	Ventajas
Desarrollo	Diferenciación	Ofrecer un servicio que nos diferencie de la competencia	Servicios susceptibles de la diferenciación	Sobre otros tipos de servicio de la competencia
Crecimiento	Desarrollo del mercado	Desarrollar productos para mercados existentes o desarrollar mercados para productos existentes	Se cuenta con experiencia de más muchos años en la comercialización de productos para el sector petrolero	Mejorar la estructura organizacional en el departamento de comercialización o contabilidad
Competitiva	De Seguidor	Seguir al líder de la comercialización de productos para el sector petrolero y repartirse en el mercado, en lugar incrementar la rivalidad que podría tener efectos negativos para la empresa.	Cuota de participación en el mercado local de aproximadamente un 80%	Como puedo tomar decisiones para ser líder del mercado

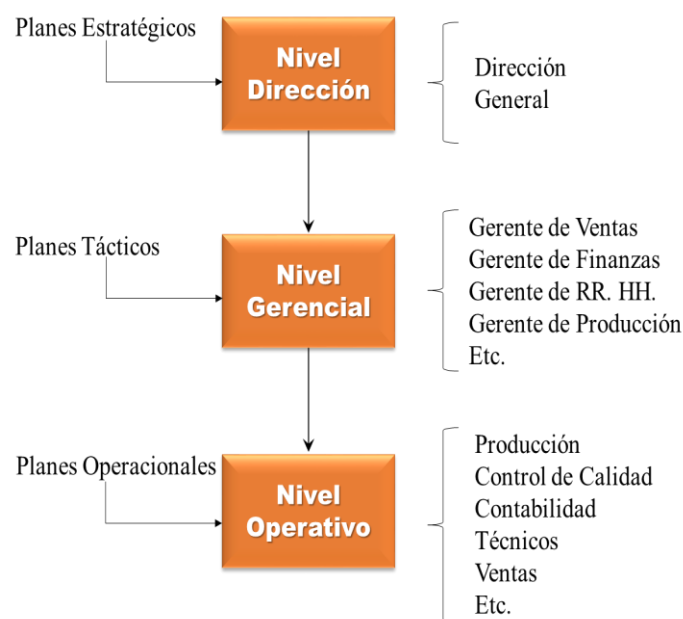
FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Tipos de Planes

Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. La Planeación se realiza en todos los niveles de la organización y se generan los siguientes tipos de planes:” (BLANDON, CORDOVA, & JUAREZ, 2000)

Gráfico N° 3 (Tipos de Planes)



FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Porter, Michael E.; 1980; Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. ISBN: 0-684-84148-7

Planes estratégicos

- “Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son los diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

- El Plan Estratégico según James Taylor, en su libro Pensamiento Estratégico es ventajoso ya que puede clasificarse de acuerdo a las necesidades, naturaleza o propósito de una empresa. De acuerdo al propósito, los planes Estratégicos se pueden clasificar en: Mercadeo, Producción, Finanzas, recursos Humanos.

Plan Estratégico de Mercadeo

- El diseño de este plan Estratégico se utiliza para saber cómo coordinar las actividades de venta, comercialización, distribución y promoción, así mismo trata de buscar los mecanismos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

Plan Estratégico de Producción

- Este tipo de Plan estratégico permite analizar y evaluar cómo está la empresa con respecto a la calidad de la materia prima que se está utilizando en la elaboración de sus productos, si el precio es adecuado con la calidad que se ofrece y si se puede competir con otras empresas.

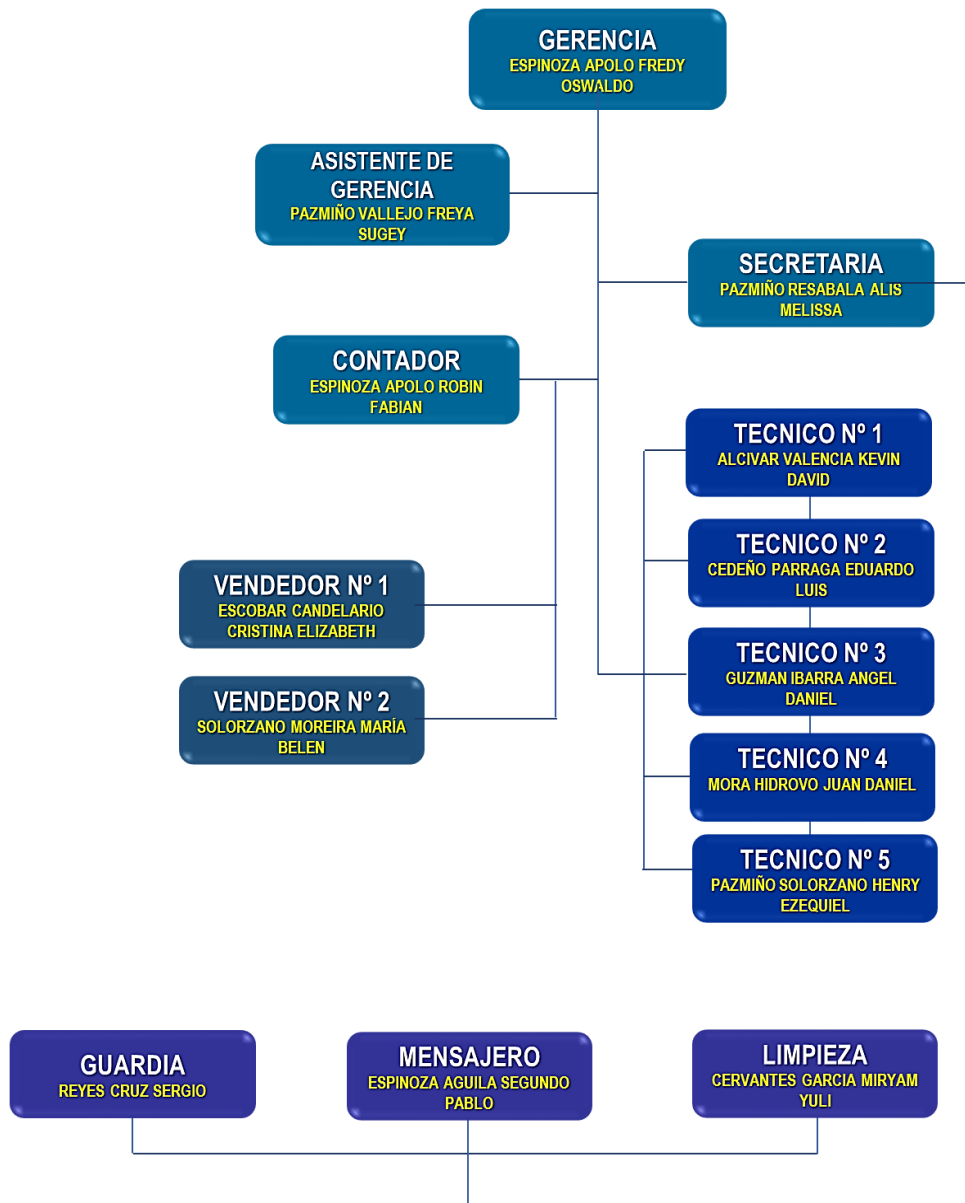
Plan Estratégico de Finanzas

- El diseño de este plan permite visualizar a la empresa, en la obtención de los recursos financieros así como la utilización racional de estos recursos mediante la utilización de herramientas financieras para obtener niveles de utilidad que permitan a la empresa subsistir en el medio económico en el cual se está desarrollando.

Plan estratégico de Recursos Humanos

- Este plan orienta a sus esfuerzos de cómo las empresas van a seleccionar del universo a las personas idónea es para una vacante dentro de la empresa, así mismo pasa por la etapa de contratación y posteriormente evaluar como el individuo se está desempeñando en su cargo y así posteriormente ofrecerle un ascenso.
- También se puede utilizar para conocer las habilidades, las motivaciones y características de cada uno de los empleados, para saber si se encajan funcionalmente en la estructura de la organización o en una actividad determinada.”

Gráfico N° 4 Organigrama Estructural Distribuidora Espinoza



FUENTE: Distribuidora Espinoza
Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Estructura

- Los conceptos sobre lo que es misión y metas, un análisis interno que son las fortalezas y debilidades de una organización o un departamento, el análisis externo que son las oportunidades y amenazas, que es una selección estratégica y lo que es una estrategia a nivel funcional, estos conceptos definirán lo que es un marco conceptual de administración estratégica para la realización de esta investigación estará enfocada en los tres tipos de planes, estratégicos, programas a medianos plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Planeación

- Es el esfuerzo sistemático formal de una Empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos fundamentales de la empresa.
- La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, Estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones. Para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su Realización en la Distribuidora Espinoza.
- (Mano, 2001). Un poco más sintetizado nos presenta su definición Kazmier, ya que dice que la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos (Anónimo, 2001).
- Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de Causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el Gerente.

Estrategia

Acción amplia e integrada, diseñada para lograr los objetivos de una organización, fija la dirección hacia donde irá nuestra empresa, para la consecución o logros de los objetivos, eliminando la improvisación, disminuyendo la incertidumbre y alineando los recursos para lograr mejores resultados, ahorro de dinero, tiempo y esfuerzo.

Es aquella que nos proporciona opciones o alternativas estratégicas de acuerdo a las presiones del entorno. Se establece acciones defensivas para crear una posición defendible en un determinado sector y obtener un rendimiento superior a las demás empresas.

Plan estratégico Financiero

Bajo la etiqueta “planificación estratégica” se engloba toda una serie de técnicas desarrolladas, al menos como intención inicial, con la intención de apoyar mediante la formalización y el análisis la elaboración de la estrategia, en principio por la alta dirección, y luego cada vez más por una serie de técnicos. Ackoff (1970:32)

Cultura Organizacional

Es la forma como la organización realiza las cosas, como establece prioridades y otorga relevancias a las tareas empresariales, incluye los valores y comportamientos durante la vida de la empresa

Proceso del Plan Estratégico

Alimenta las decisiones empresariales sobre el cómo y cuándo se definirá ciertas metas específicas de la empresa.

Competitividad

Es el conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, entre otras que permitan a la empresa diferenciarse de sus competidores.

Debilidad

Actividad o atributo interno de la empresa que dificulta el éxito de la empresa.

Fortaleza

Actividad o atributo interno de una organización que contribuye al logro de los objetivos de la organización o empresa.

Entorno

Es el ambiente que rodea a la empresa, conjunto de elementos que afectan a una organización.

Entorno Interno

Ambiente que está dentro de la organización y que es parte de las fortalezas y amenazas.

Índices de Gestión

Resultado obtenido de, confrontar las metas planteadas, los estándares y desempeños logrados.

Misión

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, productos, mercados, y el talento humano que soporta el logro de los propósitos u objetivos.

Visión

Conjunto de ideas generales, abstracta que provee el marco de referencias de lo que la organización es o quiere ser en el futuro. Al ser una Empresa líder y rentable que brinde sus servicios de primera calidad a sus necesidades del cliente otorgando cuidado y atención oportuna; con reconocimiento de calidad y servicios exclusiva, garantizando los productos que se distribuye a las empresas petroleras y ciudadanía en general.

Contador Público

Es aquel profesional dedicado aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de una organización o empresa con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a los directivos de la organización o empresas en el proceso de toma de decisiones.

2.4 IDEA A DEFENDER

2.4.1 Hipótesis General

- Diseño e implementación de una Planificación Estratégica Financiera para la empresa DISTRIBUIDORA ESPINOZA, permitirá mejorar la planificación y gestión promoviendo el cumplimiento de los objetivos estratégicos hacia el desarrollo organizacional, para la toma de decisiones enfocadas a la misión y visión de la Empresa, donde se beneficien gerente, talentos humanos, proveedores, clientes y sociedad en conjunto y desarrolle un ambiente competitivo permanente.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente.

- ✓ Elaboración de una Planificación Estratégica y Financiera para la empresa Distribuidora Espinoza.
- ✓ Porcentaje de procesos de negocio que son monitoreados por el sistema mediante el uso de herramientas de Inteligencia de Negocio.
- ✓ Número de indicadores claves de gestión que forman parte del mapa estratégico.
- ✓ Acumulado de horas de trabajo en talleres de formulación de la estrategia y el cuadro de mando integral.
- ✓ Monto invertido en actividades de comunicación del plan estratégico a todos los empleados de la Empresas.

2.5.2 Variable Dependiente.

- ✓ Gestión administrativa, macro y micro entorno, diagnóstico situacional, visión, misión.
- ✓ La naturaleza de una planificación estratégica se basa en su origen y evolución que trasciende a través del tiempo, es indispensable conocer sus concepciones bajo diferentes puntos de vistas, determinando su importancia y el impacto que genera en su desarrollo de una organización o empresa.
- ✓ La evolución histórica determina que la Planificación Estratégica nace en el siglo (IV A.C.) con Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos quien desconocía en realidad su término convencional y hablaba de estrategia ofensiva; influenciado en el pensamiento militar a través de los años y promoviendo los inicios de esta teoría.
- ✓ Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.
- ✓ Siendo el más destacado el de Aníbal cuando planeaba conquistar Roma, ya que da inicio con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó con sus recursos propios para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Lo que representa los procesos universales de Planificación Estratégica, y que se aplica en todas las empresas en la actualidad.

Cuadro N° 7 (Evolución planificación estratégica).

EVOLUCION DE PLANIFICACION ESTRATEGICA				
	1960	1970	1980	1990
1	Proyecto a largo plazo	Estrategias Explicitas	Alta Gerencia encargada PEF (Planificación Estratégica Financiera)	Mercados Mundiales
2	Presupuestos a 5 años	División en Unidades Estratégicas	Elaboración y ejecución de PEF	Importancia a los factores internos
3	Planes Operativos	Planeación para el cambio	Liderazgo de alta Gerencia y compromiso de todos los funcionarios	Uso de Tecnología de informáticas
4	Estrategias de Crecimiento y de diversificación	Simulación de alternativas	Inversión masiva en nuevas tecnologías	Incremento del cálculo de riesgo
5	Proyección Tecnológica	Apreciación del Riesgo Político	Filosofía, objetivos empresariales explícitos	Renovación del crecimiento
6	Planeación de fuerza laboral	Proyección social	Entrenamiento interno de mercado y servicio	Ventajas competitivas
7	Matriz de Producción, Mercado	Evaluación de Impacto ambiental	Programa de mejoramiento a la calidad	Benchmarking
8		Análisis de Riesgo	Bases de datos internos y externos	Inteligencia emocional

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

FUENTE: Fuente de investigación: Monografías.com

(www.monografias.com/trabajos32/planificación-estrategicas.shtml.)2006.

Variables e Indicadores

Cuadro N° 8 (Variables e Indicadores)

CATEGORIA	VARIABLES	INDICADORES
MICROECONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> * Precios * Costos * Cantidad 	<ul style="list-style-type: none"> * Índice de precios * Costo promedio * Volúmenes de entrega
MACROECONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> * La inflación * Tasa de interés * Factor Público * Factor Social 	<ul style="list-style-type: none"> * Nivel de tasas activa, pasiva * Nivel de producción * Comportamiento de la crisis * Credibilidad del gobierno * Tasa de desempleo * Factor tecnológico
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> * Utilidades * Patrimonio * Capital * Ventas * Activos 	<ul style="list-style-type: none"> * Índices de Rentabilidad * Patrimonial, Capital, Venta y de Activos
COMPETITIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> * Producción Bruta * Valor Agregado * Costo Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> * Índice de Competitividad del Costo Laboral
PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> * Costo laboral * Personal Ocupado * Producción Total * Consumo Intermedio 	<ul style="list-style-type: none"> * Costo medio de la mano de obra * Productividad media de la mano de obra * Productividad de los insumos * Productividad de las inversiones
CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> * Clientes * Empleados * Proveedores * Directores 	<ul style="list-style-type: none"> * Nivel de preparación, crecimiento, aprendizaje y Forma de comportarse.
COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * Costo de mano de obra * Costo de materia prima * Gastos de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> * Sueldos y salarios * Precios Nacionales * Precios Internacionales
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> * Impacto logrado * Impacto esperado 	<ul style="list-style-type: none"> * Indicador de Imagen

FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

La investigación de campo es: “Es un el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos”, es decir tendrá la oportunidad de trabajar en el lugar de los hechos y tener contacto directo con la información y acontecimientos que está presente, con el objetivo de contar con información de primera mano, ordenada y sistemática, que nos permitirá revisar y analizar de mejor manera las falencias que presenta la organización.

Se inició de una investigación tipo bibliográfica - documental, la cual permitió conseguir la base científica necesaria para poder establecer una posible solución a la problemática ya indicada, así lo señala CAZARES, et al (1980) “investigación documental depende fundamentalmente de la que se obtiene o consulta en documentos, entendidos por estos todo material al que se pueda acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento”,

Por lo señalado anteriormente, el proceso investigativo necesitó de enfoques para el tratamiento de la información pues se trabajará con información financiera que ya ha sido procesada y analizada.

Los resultados que esta proyecte, serán porcentajes, cifras, valores que deberán ser examinados, detallados e interpretados para poder determinar cuál es la verdadera situación en la que se encuentra la empresa, lo cual permitirá obtener conclusiones y recomendaciones.

3.1.1 Enfoque

La investigación exploratoria - descriptiva toda vez que se aborda el problema en un en un lugar definido a base de observaciones, utilizando estadística descriptiva para el análisis de los datos cuantitativos, y así poder describir los diferentes resultados de las variables que lo originan, presentando una relación no explicativa de los

efectos y consecuencias del problema, y planteando luego el escenario ideal sobre la base de las estrategias que se determinen y se acudirá a técnicas específicas para la recolección de la información.

3.1.2 Tipo de investigación

La investigación Descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

En la exploratoria se puntualizó que es lo que está aconteciendo en la organización, cuáles han sido sus causas principales para que estas fallencias se presenten, así como también cuáles han sido los efectos que estas acarrearán dentro de la empresa.

Es necesario señalar que el trabajo investigativo presenta características de una investigación combinada porque será importante utilizar, investigación bibliográfica y documental para familiarizarse para conocer más sobre la realidad del problema que se va a estudiar; así como también la correlacionar pues esta permitirá medir el grado de relación que existe entre las dos variables planteadas en la hipótesis.

3.2 POBLACIÓN

Para el desarrollo de la investigación planteada, se tomará como población de estudio a todos los miembros que ayudan a la organización a desenvolver y ejecutar su actividad comercial de la empresa Distribuidora Espinoza, cabe revelar que se han tomado los clientes y proveedores principales de la organización.

3.2.1 Muestra.

Para la empresa Distribuidora Espinoza, la población que los investigadores estudiarán son los empleados que en estos momentos trabajan en la empresa, estos son SEIS empleados fijos y SIETE empleados temporales que dependen de la cantidad de pedidos que soliciten los clientes. Por otra parte se estudiarán los clientes más trascendentes para la producción de la empresa.

3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Método Deductivo.

Según Méndez una investigación descriptiva es el segundo nivel de conocimiento, identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Se utilizó el método deductivo ya que se partió de la teoría general de planeación estratégica y se explican los hechos y situaciones generales de la empresa Distribuidora Espinoza.

3.3.2 Observación.

Mediante la observación directa se determinó los problemas existentes en la organización y se consignan en los instrumentos que posteriormente determinaremos, para poder analizarlos y tomar decisiones.

3.3.3 Fuentes Primarias

Para ello se diseñó y aplicó una encuesta el cual proporcionó criterios de evaluación mediante una encuesta y de esta manera genero la propuesta de un plan estratégico para la empresa Distribuidora Espinoza, la cual permitió un análisis más efectivo y preciso.

Para analizar los datos que se obtuvieron mediante la observación, se utilizaron las matrices, explicadas en el marco teórico.

3.3.4 Fuentes Secundarias.

De las fuentes de información secundarias se obtuvieron los reglamentos internos, reglamentos de seguridad industrial, salud ocupacional, planes de la empresa y estudios realizados en el sector de competencia, Internet, libros, revistas, entre otros.

Análisis e interpretación de resultados

El análisis administrativo se realizó una serie de preguntas a los empleados de la Distribuidora Espinoza, acerca de los procesos administrativos, la comunicación dentro de la misma, de las funciones de sus respectivos trabajos; esto se realizó con el fin de detectar causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Gráfico N° 5 Objeto social

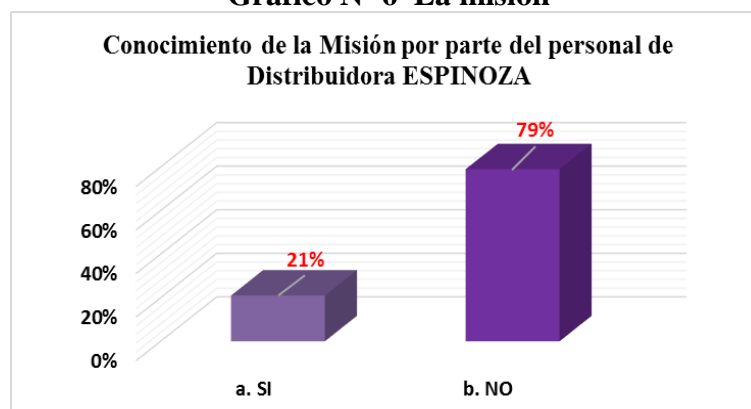


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Los resultado proyectan que la mayoría de los empleados 70 % están en conocimiento del objeto social de la empresa Distribuidora Espinoza, esto se debe a la divulgación del mismo por parte de los Gerentes y personal administrativo de la empresa, por otra parte el 10% manifiesta otra idea muy parecida del objetivo.

Gráfico N° 6 La misión

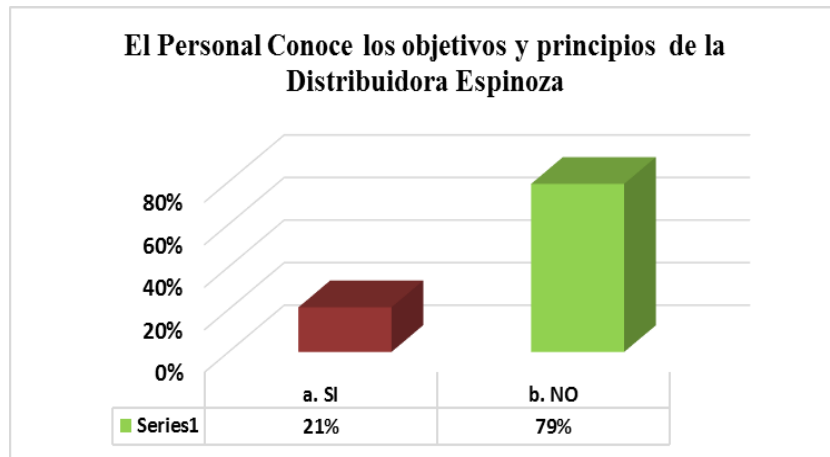


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Este grafico arroja que la mayoría de los empleados con el 79 % desconocen de la misión, el mismo que se debe a la falta de comunicación o divulgación de los ejes estratégicos por parte de la Empresa Distribuidora Espinoza, y tan solo el 21 % de los trabajadores manifiestan conocer.

Gráfico N° 7 El personal

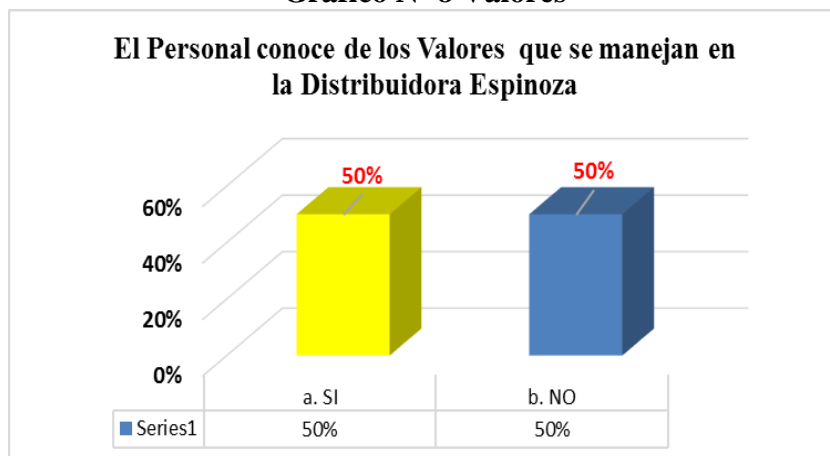


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

En este grafico vemos la diferencia de un 79 % de los trabajadores en general no tienen conocimiento de los objetivos y principios corporativos de la Empresa Espinoza, lo que indica que no existe una buena comunicación entre los ejes estratégicos de la misma y sus empleados.

Gráfico N° 8 Valores

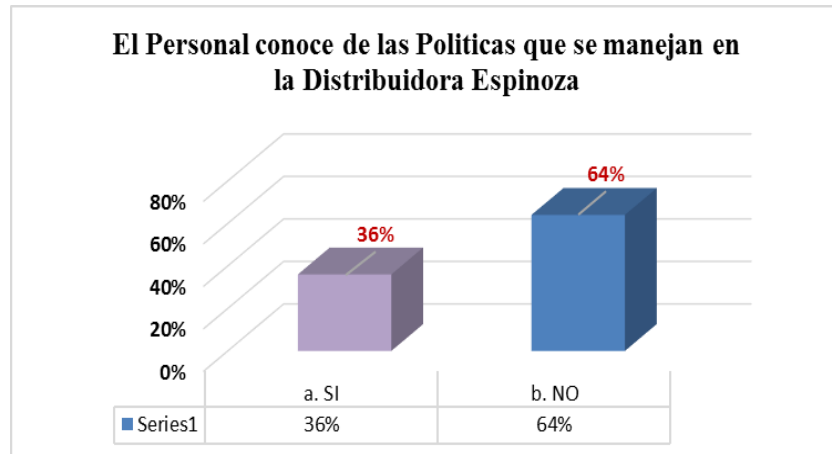


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

En este grafico visualizamos que el 50 % de los empleados de la Distribuidora Espinoza no están al tanto de los valores que maneja la empresa, esto refleja que los mismos trabajan sin valores comunes que permita una mayor cohesión de todos quienes conforman la empresa.

Gráfico N° 9 Políticas

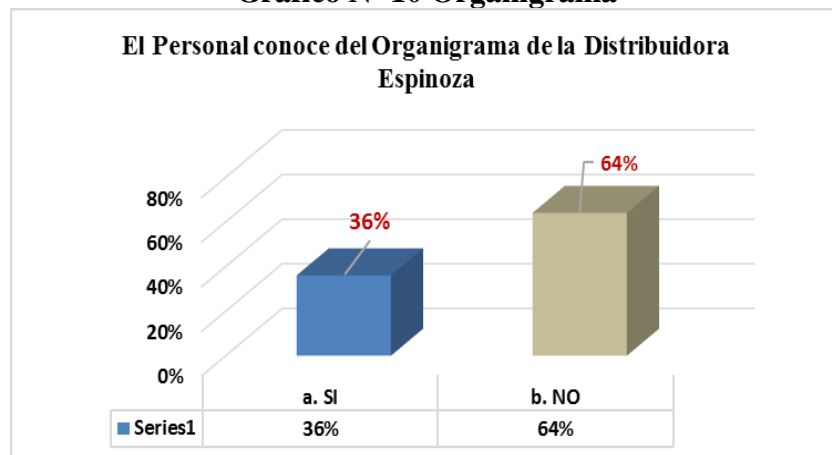


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Como se analiza en este grafico muy claramente se da cuenta que el 64 %, ósea más de la mitad de los trabajadores de Distribuidora Espinoza, desconocen las políticas que se maneja en la misma, esto permite calificar como los empleados se encuentran solo para trabajar sin tener conocimientos de los que sucede en la organización.

Gráfico N° 10 Organigrama

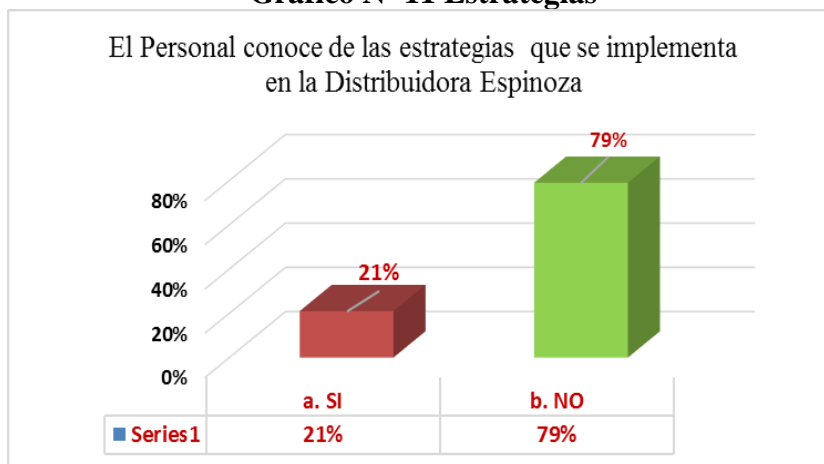


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

De igual manera el 65 % de trabajadores no tiene conocimiento de que se trata el organigrama estructural de la Distribuidora Espinoza, esto demuestra que desconocen los cargos existentes como de los niveles jerárquicos.

Gráfico N° 11 Estrategias

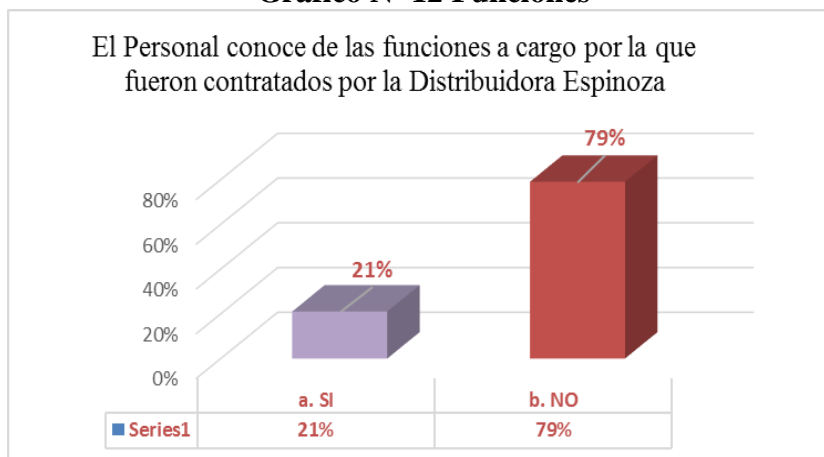


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L.

A continuación los resultados del gráfico N° 7, con un 79% los empleados desconocen de la estrategias que mantiene al momento la Distribuidora Espinoza., lo indica que carece la falta de comunicación entre Gerencia, Administración y empleados de planta.

Gráfico N° 12 Funciones



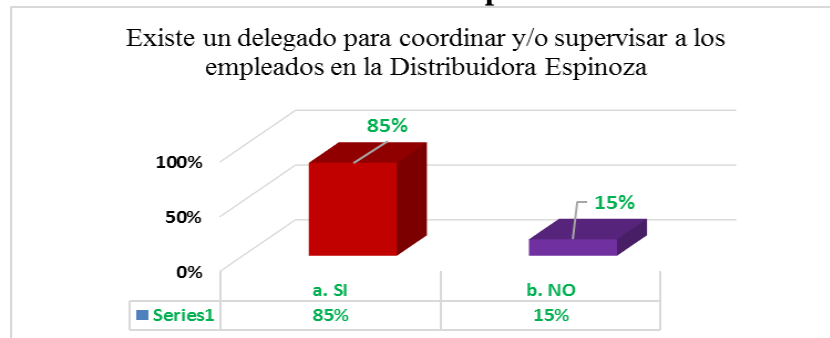
FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L.

Esta es la parte más fundamental que la Empresa Espinoza, deberá implementar en las políticas como son las funciones y cargos de cada empleado al momento de su

contratación la cual se deberá aplicar claramente e inspeccionar a que se cumplan a cabalidad de acuerdo al manual de funciones.

Gráfico N° 13 Supervisor

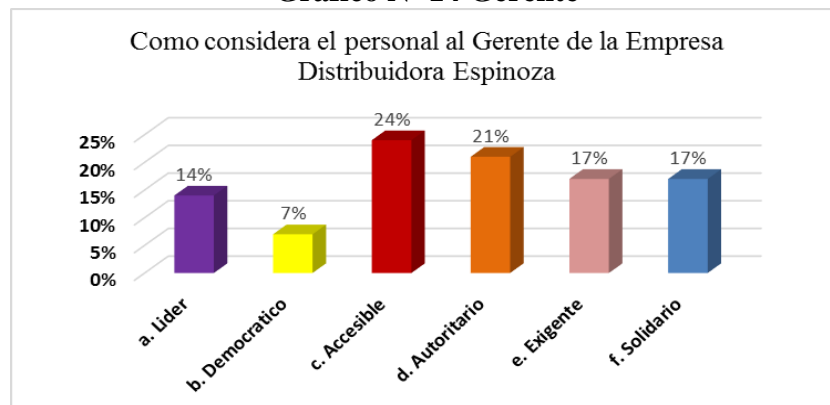


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Es muy importante resaltar que todos los empleados conocen y están al tanto de la persona que está encargada de la coordinación y supervisión de los empleados.

Gráfico N° 14 Gerente

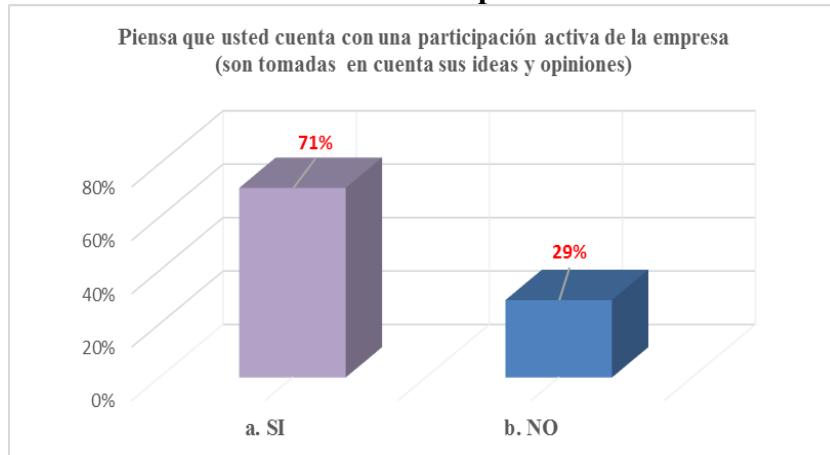


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

El 21 % de los empleados considera que su jefe es autoritario, mientras el 17% los considera solidario, esto demuestra que no existe un modelo de liderazgo determinado en la gerencia, Cabe indicar que aquí hay que analizar y tomar los correctivos necesarios para la estabilidad del personal de la Distribuidora Espinoza.

Gráfico N° 15 Participación activa

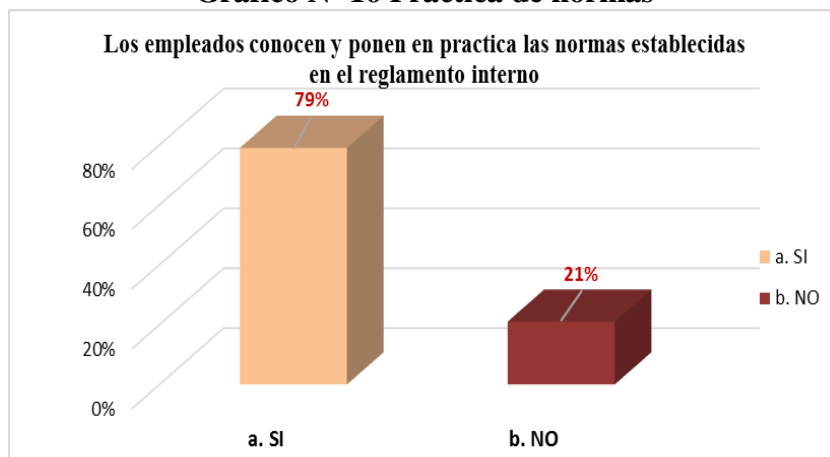


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

El 71% de los empleados opinan que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta por la Empresa, lo cual demuestra que se está intentando aplicar el mejoramiento continuo.

Gráfico N° 16 Práctica de normas

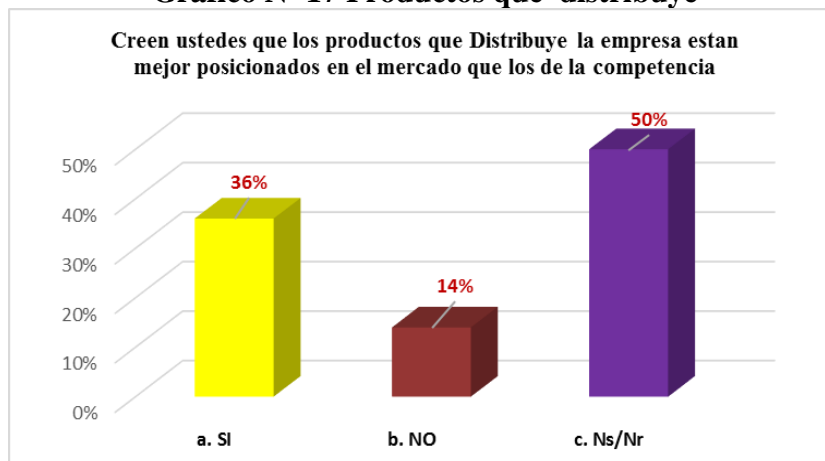


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

La mayor parte de empleados 79% conocen y aplican el reglamento interno de trabajo, esto refleja que se trabaja bajo un entorno en el cual se aplican reglas que mejora el ambiente laboral.

Gráfico N° 17 Productos que distribuye

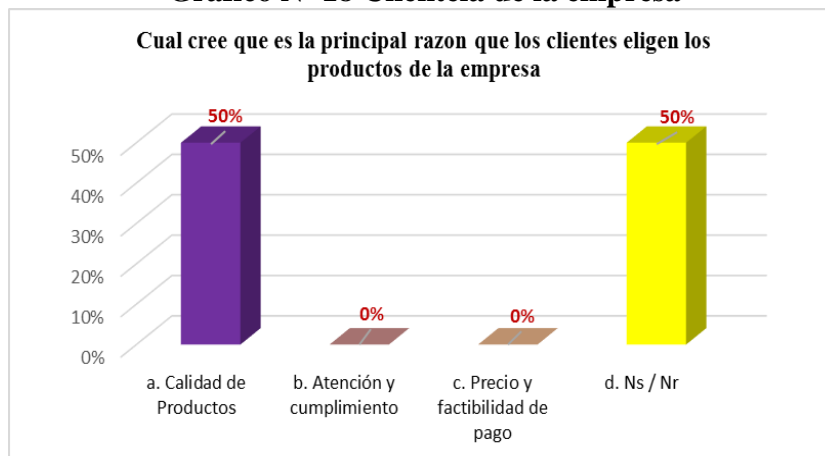


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Por medio de esta pregunta se pudo detectar que la mayoría de personal 64% no están en conocimiento de cuáles son los puntos fuertes de la empresa con respecto a la competencia.

Gráfico N° 18 Clientela de la empresa

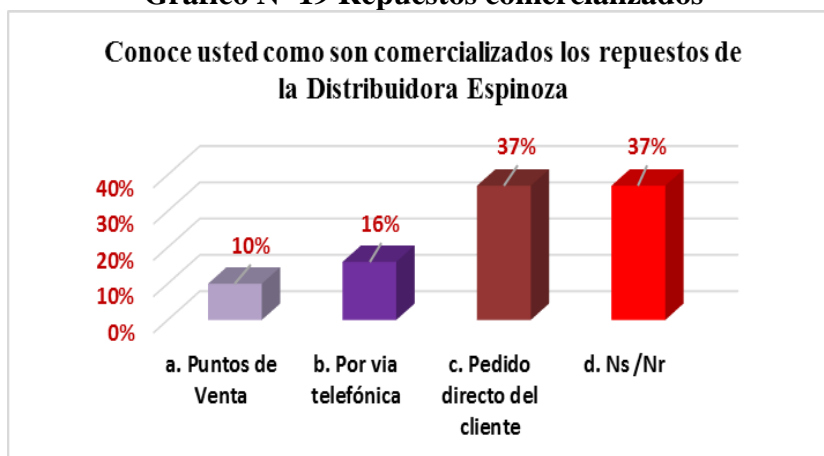


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Esta respuesta indica que el 50% de empleados desconocen las ventajas competitivas de la Distribuidora Espinoza.

Gráfico N° 19 Repuestos comercializados

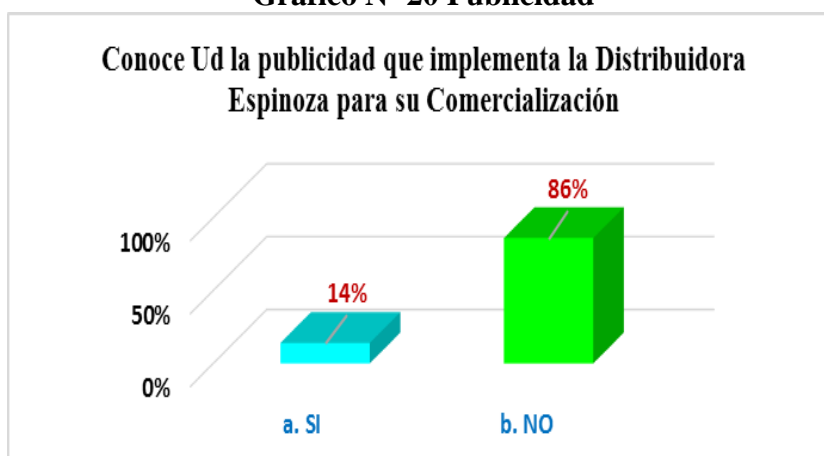


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Los resultados de esta pregunta demuestran una confusión en los empleados acerca de cómo son comercializados los productos que distribuye la empresa con un 37%, aunque no es obligatorio que los empleados conozcan sobre este tema.

Gráfico N° 20 Publicidad



FUENTE: Distribuidora Espinoza

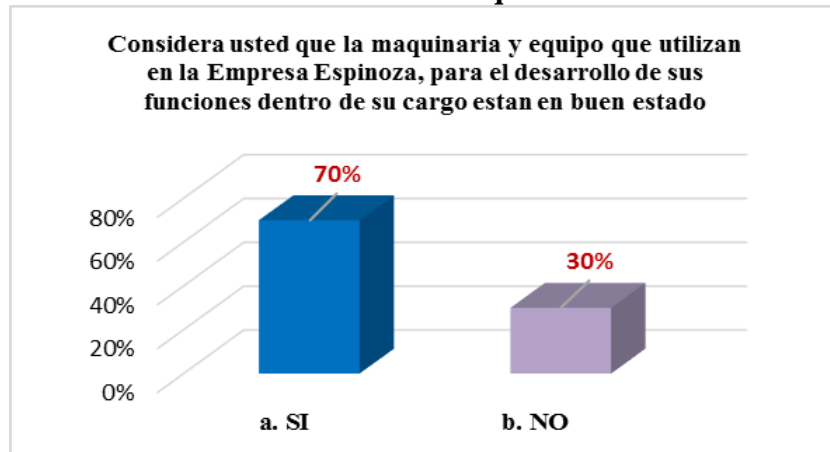
Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Completando los resultados de las preguntas anteriores el 86% de los empleados desconocen la publicidad que implementa la Distribuidora Espinoza, reforzando la idea de falta de comunicación entre gerencia y trabajadores.

Análisis de Producción

Para este análisis se realizó una encuesta con una serie de preguntas al personal de empleados que laboran en la Distribuidora Espinoza y para reforzar el análisis también se efectuó una entrevista al Gerente para determinar el comportamiento de gerencia hacia sus subordinados.

Gráfico N° 21 Maquinaria

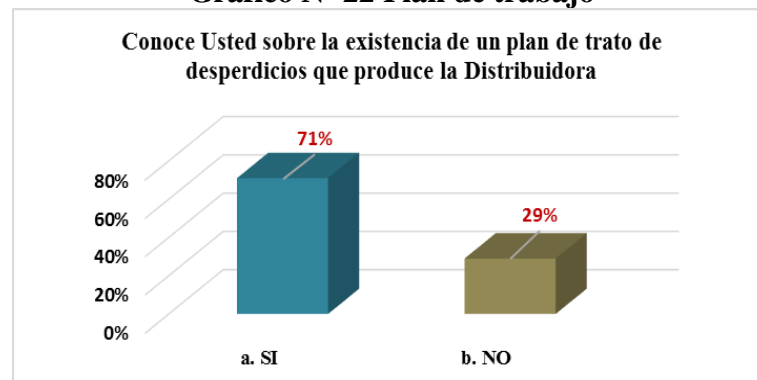


FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Un 70% del personal se encuentran satisfechos con la maquinaria y equipo que utilizan para el desarrollo de sus funciones dentro de su cargo en cada una de las áreas responsables.

Gráfico N° 22 Plan de trabajo



FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Estos resultados permiten concluir que los empleados están al tanto de cómo se deben tratar los desperdicios que producen en su labor.

3.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y ESTRATÉGICO

3.4.1 Análisis del Macro Entorno

En el ambiente externo a nivel macro se analizó los factores que Distribuidora Espinoza no los puede controlar, pero nos ayudó a elaborar estrategias efectivas para enfrentarlas y minimizar errores en la toma de decisiones. El Gerente General de Distribuidora Espinoza posee conocimientos dentro del mercado; el propósito de este análisis es poder ampliar el horizonte que tiene la gerencia y a su vez poder identificar las oportunidades y amenazas más representativas que tiene la empresa.

3.4.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

OPORTUNIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Ofertas en créditos públicos	0,07	3	0,21
2	Apertura de nuevos mercados (TLC)	0,07	3	0,21
3	Nuevos proveedores de MP	0,08	4	0,32
4	Alianzas estratégicas	0,06	3	0,18
5	Acceso a nuevo talento humano,	0,08	4	0,32
6	Migración de la población rural a la ciudad	0,09	3	0,27
7	Inversión de capital extranjero,	0,03	3	0,09
8	Uso de las redes sociales,	0,07	4	0,28
AMENAZAS		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Potencialidad de desarrollo tecnológico por parte de la competencia.	0,07	2	0,14
2	Entrada de nuevos competidores (TLC)	0,09	1	0,09
3	Falsificación de productos sustitutos	0,06	1	0,06
4	Alto número de oferentes.	0,04	2	0,08
5	Recesión económica	0,05	2	0,1
6	Creación de nuevos impuestos	0,09	1	0,09
7	Aumento del índice delincriminal	0,08	1	0,08
8	Catástrofes ambientales.	0,07	2	0,14
TOTAL		1		2,66
1	DEBIL			
4	FUERTE			

3.4.1.2 Análisis Matriz de Evaluación de Factores Externos (AMEFE)

El promedio ponderado es de 2,66 para la empresa Distribuidora Espinoza, según el resultado arrojado por la matriz AMEFE, significa que se encuentra en una situación externa favorable para la empresa y que sus oportunidades están siendo aprovechadas de forma positiva como lo es las oportunidades de nuevos proveedores de MP, alianzas estratégicas, diversificación de productos y la prestación del servicio, lo cual hace que esta empresa tenga un fuerte posicionamiento en el mercado el cual no ha sido aprovechado debido a la falta de un plan estratégico estructurado.

3.4.1.3 Matriz de Perfil de Capacidad Externa (POAM)

En el medio actual en el que se desenvuelven las empresas el factor determinante para trascender en el tiempo como una entidad exitosa es la habilidad para enfrentar y prever los desafíos de un mundo cambiante. Es por esto que se hace necesario identificar los factores externos más importantes que afectan de manera positiva o negativa a la organización, dando paso a contrarrestar o aprovechar aspectos sociales, políticos, tecnológicos, económicos, competitivos y geográficos intervinientes en esta.

Este perfil permitirá elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentara la posición que tiene Distribuidora Espinoza, frente al medio en el que se desenvuelve, es decir identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de esta empresa.

A continuación se presenta la Matriz Perfil de Capacidad Externa (POAM) la cual permite evaluar los factores externos identificados; como lo son: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos, los cuales se establecen como oportunidades o amenazas y a su vez se les asigna un grado de impacto teniendo en cuenta la relevancia que tienen dentro de la empresa.

Matriz de Perfil de Factores Externos Distribuidora Espinoza

Calificación	GRADO			GRADO			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICOS									
1 La apertura económica					x			x	
2 Ley de preferencias arancelarias					x			x	
3 Tamaño del mercado				x			x		
4 Reforma política laboral		x						x	
5 Creación de nuevo impuestos	x						x		
POLITICOS									
1 Política del país		x				x			
2 Descoordinación entre frentes políticos económicos y social		x							x
SOCIAL									
1 Reformas al sistema de Seguridad Social						x			x
2 Aumento a la inversión en Seguridad						x			x
3 Incremento del índice de desempeño						x			x
4 Incremento del índice de delincuencia		x						x	
5 Política salarial		x							x
6 Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas			x						x
TECNOLOGICOS									
1 Telecomunicación					x			x	
2 Automatización procesos para optimizar el uso de tiempo				x			x		
3 Facilidad acceso a la tecnología				x			x		
4 Velocidad en el desarrollo tecnológico				x			x		
5 Residentes a cambios tecnológicos		x						x	
COMPETITIVOS									
1 Alianza estratégicas				x				x	
2 Inversión extranjera	x						x		
3 Nuevos competidores			x						x
GEOGRAFICOS									
1 Dificultad de transporte aéreo-terrestre		x					x		

FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

3.4.1.4 Análisis Perfil de Capacidad Externa (POAM)

Conforme a los factores externos de la matriz y de acuerdo a la incidencia de cada uno de ellos pueden influir en el crecimiento tenemos:

En los factores económicos se evidencia el alto impacto que tienen todos los factores en la operación de la empresa, ya que las expectativas y crecimiento de la misma dependen de la situación económica del país así como de las relaciones con países vecinos, no obstante también se identifican grandes amenazas con las leyes arancelarias y las políticas fiscales.

Asimismo en lo político se evidencia la influencia de los TLC, las reformas tributarias como grandes amenazas, pero la coyuntura del país y la elección de un nuevo presidente deben incidir de manera positiva en la creación de oportunidades para la empresa.

Con relación a lo social se evidencian factores como el desempleo y la delincuencia como posibles amenazas para la empresa, pero la política salarial, la estratificación y la tendencia del cambio del consumo de las personas como oportunidades.

De igual forma es preciso indicar que los factores tecnológicos, como lo son la globalización de la información y el acceso a la tecnología, son factores primordiales para la empresa, ya que son formas de realizar la administración del conocimiento y mediante la implementación de nuevas tecnologías y acceso a la información se puede ser más competitivo.

En el entorno competitivo la empresa cuenta con grandes oportunidades como lo son: las alianzas estratégicas, el crecimiento del sector y la apertura de nuevos mercados, pero entre sus grandes amenazas se encuentran la inversión extranjera directa e indirecta y la aparición de nuevos competidores.

Por último dentro del factor geográfico se identifica la ubicación de la empresa como un factor de gran impacto, ya que se encuentra en un sector de gran movimiento para el objeto social de la misma, de igual forma la empresa se encuentra en un sector con acceso vial privilegiado que facilita la movilidad de clientes y funcionarios.

3.4.2 Análisis del Micro Entorno

El análisis ha permitido determinar que los mejores factores internos son claves para el éxito de la empresa ya que al influir negativamente, es importante aumentar la capacidad instalada para cubrir la demanda actual y así se genera una mayor satisfacción de los clientes y además se ganará mayor clientela para la adquisición de repuestos.

3.4.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FORTALEZAS		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Alta innovación en el diseño del producto.	0,08	3	0,24
2	Personal operativo experimentado.	0,05	4	0,20
3	Buena comunicación y control gerencial.	0,09	3	0,27
4	Alta flexibilidad en la producción	0,09	4	0,36
5	Excelente calidad de materia prima	0,08	4	0,32
6	Buena relación con los proveedores.	0,09	4	0,36
7	Alta flexibilidad de la estructura organizacional.	0,08	4	0,32
8	Estabilidad de costos de producción	0,07	3	0,21
DEBILIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Carencia de estrategias administrativas y de ventas.	0,06	1	0,06
2	Poco capital para invertir en tecnología de punta.	0,05	1	0,05
3	Dependencia de pocos clientes.	0,06	1	0,06
4	Falta de asimilación de las normas de calidad.	0,04	1	0,04
5	Altos costos en distribución y ventas.	0,07	2	0,14
6	Bajos recursos financieros	0,06	1	0,06
7	Alta rotación de empleados	0,05	1	0,05
8	Poca disponibilidad de efectivo.	0,04	2	0,08

TOTAL		1	2,82
1	DEBIL		
4	FUERTE		

3.4.2.2 Análisis Matriz de Evaluación de Factores Internos (AMEFI)

El promedio ponderado es de 2,82 para la empresa Distribuidora Espinoza, según el resultado arrojado por la matriz MEFI, significa que se encuentra en una situación interna favorable para la empresa y que sus fortalezas están siendo aprovechadas. Es prudente indicar que la empresa no tiene un plan de mercadeo, ni una planeación estratégica que le permita alcanzar sus metas, lo cual es un cimiento fundamental para la empresa, pues la falta de estos elementos no le permite a la empresa definir su negocio, ni tener una visión a largo plazo, las cuales serían alcanzables con las estrategias que brinda la planeación.

3.4.2.3 Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

A continuación se presenta el desarrollo de la matriz del perfil competitivo, la cual enuncia las capacidades internas que la empresa desarrolla, las cuales son: capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano, así como el impacto que tiene cada una de estas en la empresa.

Es sensato decir que los factores utilizados en la matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI) son más amplios que los factores utilizados para el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) puesto que utiliza datos específicos.

Matriz Perfil de Capacidad Interna Distribuidora Espinoza

Capacidad Directiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Imagen corporativa Responsabilidad Social			x					x	
2	Uso de planes estratégicos Análisis estratégico				x			x		
3	Evaluación y pronóstico					x		x		
4	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				x			x		
5	Flexibilidad de la estructura organizacional		x						x	
6	Comunicación y control gerencial	x						x		
7	Orientación empresarial			x					x	
8	Habilidad para atraer y retener gente creativa					x			x	
9	Habilidad para responder a la tecnología cambiante			x				x		

10	Agresividad para enfrentar la competencia			x					x	
11	Sistemas de control					x				x
12	Sistemas de toma de decisiones		x						x	
13	Evaluación de gestión		x						x	
Capacidad Competitiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Fuera de producto, calidad, exclusividad	x						x		
2	Lealtad y satisfacción del cliente		x					x		
3	Participación del mercado					x		x		
4	Bajos costos de distribución y ventas			x					x	
5	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos					x			x	
6	Grandes barreras en entrada de productos en la compañía		x						x	
7	Ventaja sacada del potencial de crecimientos del mercado					x		x		
8	Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	x						x		
9	Concentración de consumidores		x					x		
10	Administración de clientes		x					x		
11	Acceso a organismos privados o públicos						x	x		
12	Portafolio d productos		x							x
13	Programas post-ventas			x						x
Capacidad Financiera		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Acceso a capital cuando lo requiere					x		x		
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					x		x		
3	Facilidad para salir del mercado				x				x	
4	Rentabilidad, retorno de la inversión						x		x	
5	Liquidez, disponibilidad de fondos internos					x			x	
6	Habilidad para competir con precios							x		
7	Inversión de capital, para satisfacer la demanda			x		x		x		
8	Estabilidad de costos		x					x		
9	Elasticidad de la demanda con respeto a los precios		x							x
Capacidad Tecnológica		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Habilidad técnica	x						x		

2	Capacidad de innovación	x						x		
3	Nivel de tecnología utilizado en los productos			x					x	
4	Fuerza de procesos						x			x
5	Efectividad de la producción y programas de entrega			x					x	
6	Valor agregado al producto		x						x	
7	Intensidad de mano de obra en el producto	x						x		
8	Economía de escala						x			x
9	Nivel tecnológico					x			x	
10	Flexibilidad de la producción	x						x		
Capacidad Talento Humano		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Nivel académico del talento			x					x	
2	Experiencia técnica	x						x		
3	Estabilidad					x			x	
4	Rotación					x		x		
5	Ausentismo		x						x	
6	Pertenencia			x					x	
7	Motivación			x					x	
8	Nivel de remuneración						x	x		
9	Accidentalidad		x							x
10	Índices de desempeño						x	x		

3.4.2.4 Análisis Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Con la siguiente matriz se busca identificar, las fortalezas y debilidades internas de la empresa Distribuidora Espinoza, para determinar grupos estratégicos de trabajo, es por esta razón que la matriz ha sido dividida en sectores como lo son: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad de talento humano, las cuales se analizan a continuación:

- **Capacidad directiva**

El perfil directivo de Distribuidora Espinoza, se ve claramente que cuenta con fortalezas claras como la comunicación y el control gerencial; la imagen corporativa ya que es

reconocida entre el sector; tiene una habilidad para responder a la tecnología cambiante esto se debe el esfuerzo de los gerentes para obtenerla; tiene un buen sistema de toma de decisiones esto se debe a la alta interacción que existe entre directivos y los empleados.

En la capacidad directiva muestra una debilidad representativa en lo que se refiere a la planeación estratégica de la empresa, ya que se observó que el impacto más alto se encuentra en las debilidades en el uso de planes estratégicos. Análisis estratégico las cuales se evidencian en la matriz. Por otro lado es importante resaltar que esta área estrategia requiere de una atención prioritaria, ya que no cuenta con fortalezas y se evidencia que no ha tenido un manejo ni se le ha dado la importancia que requiere.

En la empresa preexiste una buena orientación empresarial a pesar de que lleve pocos años funcionando; Distribuidora Espinoza tiene una gran fortaleza la cual es la evaluación de gestión la cual sirve como orientación en esa búsqueda coherente entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.

- **Capacidad competitiva**

En la capacidad competitiva de la empresa podemos encontrar muchas fortalezas entre más importantes se encuentra el proveedor de materias primas, la calidad y exclusividad del producto, en cuanto a la debilidades más importante se encuentra la baja participación en el mercado ya que no se aprovechan al máximo la ventajas competitivas con las que cuenta la empresa en la consecuencia de clientes.

- **Capacidad financiera**

En cuanto a la capacidad financiera encontramos debilidades muy importantes como lo es la poca posibilidad de acceso a capital cuando se requiere, la habilidad para competir con precios es buena ya que dentro del sector existe una estabilidad en cuanto a los mismos. Es decir la evidente falta de planeación de los recursos financieros de la empresa, esta falencia no le permite a la empresa maniobrar de ninguna manera con variables como son: precio, gastos y costos. Así mismo es natural mencionar que las personas que intervienen directamente en este factor tienen conocimientos en el tema.

- **Capacidad tecnológica**

El perfil de capacidad tecnológica de la empresa se ve claramente las fortalezas que posee, la empresa tiene una alta capacidad de innovación y un alto grado de calor agregado a sus productos esto se debe a que satisface las necesidades de sus clientes por esta razón intenta tener un alto nivel de tecnología; posee una habilidad técnica de manufactura y una alta flexibilidad de producción. Existen debilidades en la parte tecnológica como la falta de nivel tecnológico y no cuenta con la capacidad productiva necesaria para tener economías de escala.

- **Capacidad del talento humano**

El talento humano es indispensable para Distribuidora Espinoza, aunque existen debilidades que se deben corregir, por ejemplo, la estabilidad de los empleados, la alta rotación, el nivel de remuneración y por último la empresa apenas está realizando índices de desempeño.

Por otra parte existe fortalezas que hace que la empresa esté funcionando, como el alto nivel de experiencia técnica, esto se debe a la buena capacitación que se le da a los nuevos empleados, el alto nivel de pertenencia, la motivación que se les da y la fortaleza más importante la empresa tiene un bajo nivel de accidentalidad.

3.5 PERFILES Y MATRICES (DIAGNÓSTICO FODA)

Para determinar el diagnóstico de la empresa se tuvo en cuenta los perfiles y matrices desarrollados en el análisis interno y externo ya que brindan la información elemental de los factores más importantes y proporcionan las herramientas básicas del proceso para la formulación de estrategias.

3.5.1 Diagnóstico de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

A continuación se presentan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas derivadas de los resultados obtenidos en el análisis interno y externo, desarrollado por el grupo investigador, seguidamente se presentan los componentes de mayor relevancia para el desarrollo de la matriz DOFA.

a) Identificación de Debilidades

- Carencia de estrategias administrativas y de ventas.
- Poco capital para invertir en tecnología de punta.
- Dependencia de pocos clientes.
- Falta de asimilación de las normas de calidad.
- Altos costos en distribución y ventas.
- Bajos recursos financieros
- Alta rotación de empleados
- Poca disponibilidad de efectivo.

b) Identificación de Oportunidades

- Ofertas en créditos públicos
- Apertura de nuevos mercados (TLC)
- Nuevos proveedores de MP
- Alianzas estratégicas
- Acceso a nuevo talento humano.
- Migración de la población rural a la ciudad
- Inversión de capital extranjero.
- Uso de las redes sociales.

c) Identificación de Fortalezas

- Alta innovación en el diseño del producto.
- Personal operativo experimentado.
- Buena comunicación y control gerencial.
- Alta flexibilidad en la producción
- Excelente calidad de materia prima
- Buena relación con los proveedores.
- Alta flexibilidad de la estructura organizacional.
- Estabilidad de costos de producción

d) Identificación de Amenazas

- Potencialidad de desarrollo tecnológico por parte de la competencia.
- Entrada de nuevos competidores (TLC)
- Falsificación de productos sustitutos
- Alto número de oferentes.
- Recepción económica
- Creación de nuevos impuestos
- Aumento del índice delincuencia
- Catástrofes ambientales.

Matriz de impacto (FCE)

Esta matriz de impacto se hace con el fin de determinar el grado de impacto de cada una de las variables, esto permitirá generar estrategias acordes con las necesidades de la empresa.

Matriz de Impacto DOFA Distribuidora Espinoza

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1 Alta innovación en el diseño del producto	X			1 Ofertas en créditos públicos.	X		
2 Personal operativo experimentado	X			2 Apertura de nuevos mercados (TLC).	X		
3 Buena comunicación y control gerencial.	X			3 Nuevos proveedores de MP.	X		
4 Alta flexibilidad en la producción	X			4 Alianzas estratégicas.	X		
5 Excelente calidad de materia prima	X			5 Acceso a nuevo Talento Humano		X	
6 Buena relación con los proveedores.		X		6 Migración de la población rural a la ciudad.			X
7 Alta flexibilidad de la estructura organizacional.			X	7 Inversión de capital extranjero.	X		
8 Estabilidad de costos de producción		X		8 Uso de las redes sociales.			X
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1 No hay estrategia administrativa y de ventas	X			1 Potencialidad de desarrollo tecnológico por parte de la competencia.	X		
2 Poco capital para invertir en tecnología de punta.	X			2 Entrada de productos competidores (TLC)	X		
3 Dependencia de pocos clientes.	X			3 Masificación de productos sustitutos	X		
4 Falta de asimilación de las normas de calidad.		X		4 Alto número de oferentes.		X	
5 Altos costos de distribución y ventas	X			5 Recepción económica.	X		
6 Bajos recursos financieros	X			6 Creación de nuevos impuestos.	X		
7 Alta rotación de empleados		X		7 Aumento del índice delincuencia.			X
8 Poca disponibilidad de efectivo.		X		8 Catástrofes ambientales.		X	

FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Matriz de impacto (FCE)

Una vez realizada la hoja de trabajo, se selecciona los factores claves de éxito que servirá para la realización del análisis DOFA. Esta matriz de impacto se hace con el fin de determinar el grado de impacto de cada una de las variables, esto permitirá generar estrategias acordes con las necesidades de la empresa.

Matriz de Impacto FCE Distribuidora Espinoza

<div> <div>EXTERNO</div> <div>INTERNO</div> </div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Apertura en créditos públicos.	Potencialidad de desarrollo tecnológico por parte de la competencia.
	Apertura de nuevos mercados (TLC)	Entrada de nuevos competidores (TLC)
	Nuevos proveedores de MP	Masificación de productos sustitutos
	Alianzas estratégicas.	Recepción económica.
	Inversión de capital extranjero.	Creación de nuevos impuestos.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Alta innovación en el diseño del producto.	Incorporar nuevas materias primas en la innovación del diseño	Ampliación del portafolio de clientes.
Personal operativo experimentado.	Iniciar procesos de internacionalización de la empresa.	Iniciar programa de incentivación de la inversión
Buena comunicación y control gerencial.	Iniciar estudio de nuevos software para la gerencia.	Diversificar el portafolio de productos.
Alta flexibilidad en la producción.	Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal.	Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia.
Excelente calidad de materia prima.	Iniciar procesos de Benchmarking.	Iniciar programa de incentivos por productividad.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
No haya estrategia administrativa y de ventas.	Contratar asesoría administrativa y de ventas	Iniciar el análisis de tecnología de punta disponible.
Poco capital para invertir en tecnología de punta.	Estudiar posibles alianzas estratégicas.	Fortalecer los vínculos comerciales con los clientes actuales
Dependencia de pocos clientes.	Iniciar un estudio de mercado.	Iniciar proceso de creación de nuevos productos.
Altos costos en distribución y ventas.	Asociarse con un proveedor logístico.	Iniciar programa de capacitación del personal de ventas.
Bajos recursos financieros.	Acceder a ayudas del Estado.	Iniciar programa de publicidad a través de las redes sociales.

FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mindiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

3.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

- De acuerdo a la calificación asignada en la matriz de factores externos, se obtuvo una calificación de 2,6 lo que significa que el entorno presenta un equilibrio entre amenazas y oportunidades para la empresa DISTRIBUIDORA ESPINOZA.
- De acuerdo a la calificación asignada en la matriz de factores internos, se obtuvo 2,8 lo que significa que la empresa DISTRIBUIDORA ESPINOZA tiene algunas debilidades que fortalezas.
- Por lo tanto es necesario realizar una planificación administrativa financiera que permita organizar y controlar la empresa de esta manera poder competir con nuevas empresas.

CAPITULO IV: PROPUESTA

4.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA

4.1.1 Identificación estratégica

a) Estrategias Administrativas

1. Diseñar la misión estructurada para marcar un camino y así aprovechar las oportunidades que brinda el sector.
2. Diseñar la visión para determinar el rumbo de la empresa Distribuidora Espinoza y así definir las posibles alianzas o caminos que quiera tomar la empresa.
3. Diseñar un plan estratégico que establezca objetivos a corto plazo y permita una expansión acorde con la empresa para aprovechar el crecimiento Y aprovechar las oportunidades del sector.
4. Crear políticas de stock de inventario para minimizar el impacto de la competencia a través de productos sustitutos.

b) Estrategias de mercadeo

1. Establecer mecanismos que permitan la obtención de información para el diseño de nuevos productos.
2. Diseñar un plan de mercadeo el cual permitirá tener una mayor participación en el mercado y un mayor reconocimiento.
3. Diseñar un plan de mercadeo para mitigar las diferentes falencias de productos y establecer una política de ventas.
4. Diseñar un plan de mercadeo para determinar presupuestos y proyecciones de ventas, además así establecer estrategias que permitan aprovechar las ferias.

c) Estrategias Financieras

1. Desarrollar un plan financiero para determinar las necesidades financieras de la organización y plantear un mapa de ruta para la empresa.
2. Diseñar un plan financiero para medir la conveniencia de inversión de posibles socios.

Matriz de aplicación de estrategias

Estrategia acción	Objetivos	Responsable	Alcance ámbito	Indicador	Porcentaje	Presupuesto	Observación
Administrativas	Diseñar la misión, visión, plan estratégico, objetivos, crear políticas de stock con la empresa para aprovechar el crecimiento del sector.	Gerencia	Establecer por parte del gerente del proyecto, compromisos alcanzables y definición precisa de los recursos necesarios.	Informes	18,5%	\$ 500,00	
Financieras	Desarrollar un plan financiero para determinar las necesidades financieras de la organización.	Contador	Planificar detalladamente las actividades a ejecutar y representarlas en el Plan del Proyecto.	Balance general	81,5%	\$ 2.200,00	
					100%	\$2700,00	

4.2 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

4.2.1 Estrategia Administrativa

A continuación se presenta el desarrollo de la misión, visión, principios y valores, con lo cual se pretende definir el horizonte estratégico de la organización e involucrar toda la organización en el desarrollo de la misma.

4.2.1.1 Misión

Distribuidora Espinoza, es una empresa dedicada a la comercialización de material para la industria petrolera, una empresa que distribuye, fabrica y entrega oportunamente y eficientemente, productos de alta calidad, a un precio competitivo, en donde el valor agregado genera diferenciación ante los competidores, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo productos de alta calidad.

4.2.1.2 Visión

Distribuidora Espinoza, ser el proveedor preferido por sus clientes, modelo en los mercados que atiende, reconocido por su calidad, respetuoso por las normas legales, socialmente responsable y rentable”

4.2.1.3 Política de Calidad

“Nos comprometemos con nuestros clientes a satisfacer sus necesidades con productos y servicios de excelente calidad realizado con un personal calificado e idóneo. Igualmente, a cumplir con los procesos de calidad enfocándose al mejoramiento continuo de la organización, la generación de la rentabilidad y la conservación del medio ambiente”

4.2.1.4 Principios Corporativos

Distribuidora Espinoza, Está comprometida con la aplicación de los siguientes principios en procura de la excelencia:

- **Orientación al cliente:** es valor importante para la empresa la satisfacción de cliente, siempre enfocados en sus necesidades y la preferencia a nuestra empresa.
- **Eficiencia:** Administrando de la mejor forma nuestros recursos (físicos y humanos).
- **Trabajo en equipo:** Es necesario para brindar la mejor calidad en los servicios nuestros clientes, que todas las personas desarrollan sus labores como un equipo, para lograr un objetivo común.
- **Ética:** Normas de comportamiento legal y moral aceptadas, aplicadas a nuestro objetivo corporativo. Transparencia: En la definición de los objetivos, la implementación de la política fiscal y en la publicación de las cuentas. Objetivos Corporativos.
- **Transparencia:** En la definición de los objetivos, la implementación de la política fiscal y en la publicación de las cuentas.

4.2.1.5 Valores

- **Responsabilidad:** Adquirir la potestad y compromiso de las labores encomendadas.
- **Honestidad:** Asumir todos sus compromisos con rectitud y legalidad.
- **Tolerancia:** Capacidad de aceptar las diferencias de tal forma que permita un desarrollo armónico en la empresa.
- **Respeto:** Propiciar un ambiente que permita mantener en alto la dignidad de cada miembro de la organización.
- **Lealtad:** Tener una actitud digna hacia la empresa en la que prevalezca el sentido de pertenecía hacia la misma.
- **Solidaridad:** Fomento de cooperación entre los miembros de la organización, dirigidos hacia el logro de los objetivos corporativos de la misma.

4.2.1.6 Plan de Acción para estrategia administrativa

Plan de Acción					
OBJETIVO: La empresa desarrollará un proceso documentado y estructurado para determinar el direccionamiento estratégico de la organización, en el cual se involucre toda la organización en el desarrollo de la misma y le genere crecimiento.					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO
Diseñar un plan estratégico que establezca objetivos a corto plazo y permita una expansión acorde con la compañía.	Crear y dar a conocer la misión, visión, principios y valores.	Crear conciencia y sentido de pertenencia hacia la organización.	1 semana	Investigadores	
	Crear un plan de mercadeo.	Determinar las estrategias comerciales que se deben implementar en la empresa y así mismo identificar las ventajas competitivas.	2 semanas		
	Crear un plan financiero	Determinar las necesidades de capital de la empresa para la toma de decisiones en relación al plan propuesto	2 semanas		
Crear políticas de stock de inventario para minimizar el impacto de la competencia a través de productos sustitutos.	Comprar un programa de inventarios.	Para minimizar el impacto de la competencia a través de productos sustitutos.	1 semana	Distribuidora Espinoza	\$ 1.200,00
Elaborar objetivos que permitan marcar el camino para aprovechar las oportunidades que brinda el sector.	La integración para convenios con establecimientos minoristas	Desarrollar nuevas líneas de productos con esos convenios.	5 meses	Gerencia	
	La integración horizontal (El cual estará especialmente enfocado a la consolidación de productos en el mercado)	Desarrollo de nuevos productos.	5 meses		\$ 1.000,00
	Establecer un seguimiento a los clientes	Determinar el potencial de los clientes y hacer seguimiento a las posibles quejas y riesgo que estos presenten a la empresa.	Continuo		

Plan de Acción

OBJETIVO: La empresa desarrollará un proceso documentado y estructurado para determinar el direccionamiento estratégico de la organización, en el cual se involucre toda la organización en el desarrollo de la misma y le genere crecimiento.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO
Desarrollar un plan estratégico para aprovechar el crecimiento del sector de manera eficiente.	Establecer contactos con empresa de capacitación para la capacitación del personal.	Desarrollar nuevas habilidades en el grupo de trabajo así mismo reforzar las ya existentes	5 meses	Gerencia	
	Difundir las metas propuestas en el plan de mercadeo de la empresa	Fomentar en toda la organización el plan y el cumplimiento del mismo y así de esta forma dar a conocer su importancia	1 semana		
	Desarrollar los objetivos propuestos en el plan de mercadeo	Dar cumplimiento a las expectativas financieras de la organización	1 año		
	Contratar un capacitador de personal el cual se encargara del capacitar al personal en la empresa.	Contar con personal capacitado para los nuevos desafíos que tenga el desarrollo del plan estratégico.			\$ 500,00
					\$ 2.700,00

4.2.1.7 Descripción de cargos

Distribuidora Espinoza, cuenta con unas áreas funcionales en su estructura organizacional y cumple con las siguientes funciones dentro de la organización.

Cuadro N° 9 Descripción de Cargos de Distribuidora Espinoza)

Área Funcional	Persona a cargo	Funciones principales
Gerencia General	Fredy Oswaldo Espinoza Apolo	<ul style="list-style-type: none"> • Designar los empleados que se requieran para el normal funcionamiento de la compañía. • Realizar reuniones de seguimiento con los Técnicos de producciones y operaciones y con los operarios para analizar las diferentes situaciones que se pueden presentar en los diferentes procesos en búsqueda de su mejora. • Asegurarse que los Administrativos y operaciones cumplan con las funciones asignadas. • Gestionar los recursos para el funcionamiento de la Empresa. • Participar en los programas de mejoramiento continuo de la seguridad de las instalaciones.
Asistente de Gerencia	Freía Surge Pazmiño Vallejo	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar toda el área comercial dándole cumplimiento de acuerdo a las órdenes de jerarquía.
Contador	Espinoza Apolo Robín Fabián	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y tomar decisiones en los requerimientos de la coordinación administrativa. • Autorizar desembolsos (cuentas por pagar) • Representar a la organización en negociaciones comerciales • Direccionar los requerimientos del cliente externo en conjunto con la jefatura. • Administrar los recursos financieros esto incluye cartera y egresos. • Participar en el comité de calidad en calidad de representante de sus procesos. • Actividades de apoyo que la gerencia general le solicita sin interferir en las responsabilidades de la gerencia

Técnicos	Kevin David Alcívar Valencia	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeñar las funciones para las cuales fueron contratados como: • Supervisar el área de calidad y mantenimiento.
	Eduardo Luis Cedeño Párraga Guzmán Ibarra Ángel Daniel	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones de seguimiento con administración para analizar las diferentes situaciones que se pueden presentar en el proceso de producción, en búsqueda de su mejora.
	Mora Hidrato Juan Daniel	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse que los responsables de sub procesos y operaciones cumplan con las funciones asignadas. • Supervisar la calibración de los instrumentos de medición.
		<ul style="list-style-type: none"> • Participar en los programas de mejoramiento continuo de la seguridad de las instalaciones.
Secretaria	Pazmiño Resbala Alas Melliza	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir los pedidos de los clientes • Consecución de personal requerido • Liderar el normal funcionamiento de oficinas • Recibir llamadas de clientes y receptar necesidades del personal • Controlar asistencias • Liderar y controlar necesidades de gerencia • Elaborar documentación necesaria a la Empresa Vs Clientes • Manejar contactos de clientes y proveedores • Coordinar del programa de capacitación de personal
Vendedor 1-2	Escobar Candelario Cristina Elizabeth	<ul style="list-style-type: none"> • Despachar los pedidos de los clientes • La atención de primera calidad hacia los clientes y público en general.
		<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamiento, Aseo y presentación hacia los clientes
	Solórzano Moreira	<ul style="list-style-type: none"> • Promover al cliente los productos de mejor calidad para satisfacción del cliente.
	María Belén	<ul style="list-style-type: none"> • Su preparación en atención al cliente deberá ser calificada para beneficio de la Empresa.
		<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el flujo de mercadería a la venta y stock

		para dar una mejor atención.
		<ul style="list-style-type: none"> • Liderar y controlar necesidades de los clientes • Elaborar documentación necesaria a la Empresa Vs Clientes
		<ul style="list-style-type: none"> • Manejar contactos de clientes y proveedores
Mensajero	Espinoza Águila Segundo Pablo	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir los pedidos de los clientes • Realizar los trámites emitidos por Gerencia, Administración y personal de Distribuidora Espinoza. • Abrir mercado mientras realizada sus gestiones como mensajero. • Entre otros
Limpieza	Cervantes García Mirian Yuli	<ul style="list-style-type: none"> • El aseo en todas sus áreas, dentro y fuera de la Distribuidora Espinoza. • Para mejor atención al cliente debe permanecer todo el tiempo limpio puestos de trabajo y recepción de clientes.
Guardia	Reyes Cruz Sergio	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá dar la seguridad a los clientes en cuanto a los vehículos, y maquinaria que el cliente obtenga al momento de su visita a la Distribuidora Espinoza • Seguridad a todas las áreas de la Distribuidora Espinoza dentro de las ocho horas laborables que el cliente visita para sus adquisiciones. • La seguridad en cuanto a las instalaciones en lo concerniente en la parte eléctrica, para evitar incidentes de incendios etc. • La seguridad al ingreso y salida del cliente de la Empresa.

FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mendiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Capacitación al personal.

La capacitación es desarrollo e implica la obtención de herramientas que pueden utilizarse para mejorar el rendimiento de la Empresa y, por lógica, de sus empleados, por esta razón el gerente de la empresa no deberá pensar que la capacitación es un gasto si no al contrario es una inversión. Es tan importante mantener al personal capacitados, de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia.

Con lo anterior la mejor estrategia que puede implementar Distribuidora Espinoza. Es contar con las capacitaciones que presta entidades, debido a que esta entidad brinda servicios técnicos, continúa del recurso humano vinculado a la Distribuidora, orientación y capacitación para el empleo, entre otros.

Una oportunidad que tiene Distribuidora Espinoza, es que esta entidad brinda servicios técnicos, ya que los empleados pueden acceder a formación para el trabajo a través de ambientes virtuales de aprendizaje, eliminando así los costos de tiempo, desplazamiento y rigidez de horarios.

Otra estrategia para la capacitación es implementar sus propias capacitaciones a través del personal que están capacitados para enseñar a los demás su conocimiento que adquirió a través de otras entidades, o por experiencia en la Distribuidora Espinoza.

Motivación al Personal

La motivación es un mecanismo fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la obtención de los objetivos de la empresa. Por lo anterior la empresa debe motivar a sus empleados para que sus actividades no se conviertan en una actividad opresora. De acuerdo a lo anterior los investigadores y la empresa establecerán la medición del desempeño de los empleados, por medio de esto se podrá implementar las siguientes motivaciones:

- La adecuación de la persona al puesto de trabajo: Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos,

habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

- Participación y delegación: Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.
- Evaluación del rendimiento laboral: Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.
- Los investigadores también proponen a la empresa realizar actividades culturales como lo son torneos de fútbol ya que para la cultura de los trabajadores es muy importante que la empresa fomente la recreación de sus empleados y con esto podemos generar una mayor sentido de pertenencia hacia la empresa el cual no representaría un costo elevado para la misma.

4.2.1.8 Metas

Permite cuantificar el logro del objetivo, implica darles un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el logro de los objetivos a lo largo del tiempo.

- Implementar a mediano plazo una alineación de precios portafolio.
- Incrementar el nivel de ventas de la empresa.
- Aumentar el número de clientes.
- Posicionar los productos de la compañía.
- Lanzar nuevas líneas de productos.
- Lograr que los productos sean reconocidos por su calidad y confiabilidad.

Establecimiento de Metas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ESTABLECIMIENTO DE METAS			INICIATIVA
			1	2	3	
Perspectiva Financiera	Ampliar la cuota de participación del mercado en la ciudad del Coca y su Provincia.	Número de empresas comercializadoras de acabados para la construcción	30,00 %	35,00 %	40,00 %	Evaluación de los precios de la competencia
Perspectiva Financiera	Aumentar ingresos a través de ventas.	Promedio de clientes	8,00%	9,00%	10,00 %	Nueva cartera de servicios para Distribuidora Espinoza
Perspectiva Financiera	Guiar a la organización al cumplimiento de su objetivo	% cumplimiento de planes operativos	45%	55%	70%	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
Perspectiva Financiera	Incrementar número de clientes.	Clientes nuevos	150	200	250	Ejecución de campaña con precios bajos
Perspectiva Financiera	Minimizar costos en la prestación de los servicios.	% costos del servicio	1000	1000	1000	Análisis de costos y gastos de la empresa
Perspectiva Clientes	Crear una imagen de confianza ante los clientes externos e internos.	% de posicionamiento en el mercado	35%	60%	90%	Elaboración de ofertas de servicios y campañas publicitarias.
Perspectiva Clientes	Disminuir el tiempo de entrega de los servicios a los clientes.	Clientes actuales / clientes anteriores	40%	75%	95%	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
Perspectiva Clientes	Garantizar los servicios prestados.	% Quejas	75%	85%	90%	Desarrollar competencias y habilidades del personal

Perspectiva Clientes	Propiciar un esquema de relaciones ganar - ganar con los clientes.	Gestión de horarios	75%	90%	95%	Medir los tiempos de entregas
Perspectiva Procesos Internos	Ampliar y mejorar la infraestructura y tecnología de la empresa.	Eficiencia de los proceso	70%	85%	95%	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
Perspectiva Procesos Internos	Diseñar planes operativos.	Número de servicios nuevos	4	9	12	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
Perspectiva Procesos Internos	Implementar programas de mejora e innovación de los servicios.	% cumplimiento del programa	60%	80%	100%	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
Perspectiva Procesos Internos	Mejorar de la calidad y eficacia en la prestación de los servicios.	nivel de satisfacción	85%	95%	100%	Desarrollar competencias y habilidades del personal
Perspectiva Procesos Internos	Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa.	Grado de cumplimiento	90%	95%	100%	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
Perspectiva Procesos Internos	Optimizar el uso de los recursos.	Eficiencia de los procesos	80%	85%	100%	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar programa de capacitación al personal de la empresa.	% de actualización	50%	65%	85%	Desarrollar competencias y habilidades del personal
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer y desarrollar las competencias del recurso humano.	Número de actividades	15	25	40	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el desempeño, comunicación y clima laboral de la empresa.	Encuesta	15%	30%	40%	Aplicar encuestas de clima laboral
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el rendimiento y precisión de información informática con el desarrollo técnico.	# Sistemas operativos servidores / # total sistemas	50%	70%	90%	Desarrollar competencias y habilidades del personal
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Optimizar los canales físicos y tecnológicos internos y externos de la empresa	% avance	50%	70%	90%	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Promover una cultura organizacional basada en un sistema de gestión de calidad.	Número de iniciativas efectivas	15	25	40	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.

4.2.1.9 Semaforización

Para llevar a cabo la medición del cumplimiento de los objetivos, la gerencia puede apoyarse con tecnología, la que le sirve para recolectar, reportar y analizar información del Balance Scorecard (BSC) a partir de los indicadores.

Para distinguir el progreso de cada indicador, las tecnologías de medición semaforizan con base en su avance, utilizando los colores verde, amarillo y rojo.

El verde representa que el indicador está igual o por arriba de la meta planteada, en otras palabras, que el objetivo se ha cumplido o se ha superado la meta.

El amarillo se utiliza para mostrar un avance por debajo de lo esperado (meta), pero en un término aceptable, es decir, el objetivo regularmente se ha cumplido.

El rojo señala que el indicador, está altamente desfasado de la meta que se había propuesto para el mismo, por lo tanto indica que el indicador no se ha cumplido.

De este modo ayuda a dar seguimiento a los objetivos de la empresa y guía a la empresa al camino correcto.

Reporte de Indicadores y Semaforización

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	SEMÁFOROS			Resultado Actual
			Peligro	Precaución	Meta	
Perspectiva Financiera	Ampliar la cuota de participación del mercado en la ciudad del Coca.	Número de empresas distribuidoras	11%	22%	30%	11,00%
Perspectiva Financiera	Aumentar ingresos a través de ventas.	Promedio de clientes	6%	8%	10%	7,00%
Perspectiva Financiera	Guiar a la Distribuidora Espinoza al cumplimiento de su objetivo	% cumplimiento de planes operativos	19%	30%	45%	31,00%
Perspectiva Financiera	Incrementar número de clientes.	Clientes nuevos	100	115	120	120
Perspectiva Financiera	Minimizar costos en la prestación de los servicios.	% costos del servicio	1300	1150	1000	1100
Perspectiva Clientes	Crear una imagen de confianza ante los clientes externos e internos.	% de posicionamiento en el mercado	17%	27%	35%	19,00%
Perspectiva Clientes	Disminuir el tiempo de entrega de los servicios a los clientes.	Clientes actuales / clientes anteriores	21%	33%	40%	34,00%
Perspectiva Clientes	Garantizar los servicios.	% Quejas	56%	67%	75%	79,00%
Perspectiva Clientes	Propiciar un esquema de relaciones ganar - ganar con los clientes.	Gestión de horarios	50%	62%	75%	61,00%
Perspectiva Procesos Internos	Ampliar y mejorar la infraestructura y tecnología de la empresa.	Eficiencia de los proceso	55%	64%	70%	57,00%
Perspectiva Procesos Internos	Diseñar planes operativos.	Número de servicios nuevos	1	2	4	3
Perspectiva Procesos Internos	Implementar programas de mejora e innovación de los servicios.	% cumplimiento del programa	42%	51%	60%	51,00%

Perspectiva Procesos Internos	Mejorar de la calidad y eficacia en la prestación de los servicios.	nivel de satisfacción	60%	73%	85%	86,00%
Perspectiva Procesos Internos	Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa.	Grado de cumplimiento	73%	80%	90%	89%
Perspectiva Procesos Internos	Optimizar el uso de los recursos.	Eficiencia de los procesos	61%	70%	80%	71,00%
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar programa de capacitación al personal de la empresa.	% de actualización	35%	42%	50%	34%
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer y desarrollar las competencias del recurso humano.	Número de actividades	5	9	15	5
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el desempeño, comunicación y clima laboral de la empresa.	Encuesta	6%	10%	15%	9%
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el rendimiento y precisión de información informática con el desarrollo técnico	# Sistemas operativos servidores / # total sistemas	29%	42%	50%	41%
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Optimizar los canales físicos y tecnológicos internos y externos de la empresa Espinoza	% avance	30%	41%	50%	40%
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Promover una cultura organizacional basada en un sistema de gestión de calidad.	Número de iniciativas efectivas	5	9	15	4

4.2.2 Estrategias Financieras

La planificación estratégica permite prever y decidir las acciones que pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, tomando las decisiones pertinentes para que este evento ocurra, debe ser vista como un proceso participativo, que no da solución a todas las incertidumbres, pero que permite trazar una línea de objetivos para actuar en consecuencia con los mismos.

Luego de analizar los conceptos anteriormente expuestos por los distintos estudiosos de la materia se puede concretar y resumir, que la planeación estratégica es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos que satisfagan sus aspiraciones, teniendo en cuenta los valores, con la intención de denominar y encauzar el destino de la misma, se aprecia una referencia constante al peso que tienen los objetivos trazados a corto, mediano y sobre todo a largo plazo y las estrategias, previendo acontecimientos que puedan afectar su desarrollo.

La planificación estratégica permite a las organizaciones acotar una imagen precisa de la situación actual en relación la situación a la que se espera llegar en el futuro. Se consideran cuatro aristas en la planificación estratégica: (González, 2008)

- **El porvenir de las decisiones actuales:** la planificación trata con el porvenir de las decisiones actuales, significa que esta, observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de ella consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planificar significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
- **Proceso:** La Planificación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr

estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzo de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quiénes lo llevarán a cabo, y qué se hará con los resultados. La Planificación Estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

- **Filosofía:** La Planificación Estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas pre escritos.
- **Estructura:** Es un sistema de Planificación Estratégica formal que une tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo; presupuestos a corto plazo y planes operativos. Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.
- **La dirección estratégica es todo un proceso en el que se articulan dos momentos o grandes fases:** la formulación de estrategias y la implantación y control. La formulación de estrategias recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica y se desarrolla a partir de un análisis estratégico (diagnóstico interno y externo) que permite definir su posición estratégica con respecto al entorno, evaluar y formular las diferentes opciones estratégicas que se adecuen a ella y la implantación de éstas con su correspondiente sistema de control que facilite efectuar los ajustes necesarios, debiéndose definir previamente aspectos básicos tales como: misión, valores y visión, ya que constituyen el punto de partida para desarrollar el diagnóstico estratégico (Menguzzato y Renau, 1991).
- La implantación de las estrategias constituye el segundo e importante momento para implantar la estrategia, la organización debe establecer objetivos anuales, idear

políticas, motivar a los empleados, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas (Menguzzato y Renau, 1991).

Para estimar la bondad económica de las propuestas estratégicas planteadas a Distribuidora Espinoza, en todas las áreas en estudio es necesario realizar la proyección de los estados financieros, y establecer un flujo de fondos que permita conocer los índices de rentabilidad como el Valor Presente Neto (VPN), Tasas Interna de Retorno (TIR) y Costo Anual Uniforme Equivalente (CAUE). El horizonte del proyecto será de 1 año de inversión (2013) y cinco años de operación hasta el 2015, periodo prudente para las expectativas de la Empresa. La Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), para la empresa y en el sector Petrolero, es del 15%. (Fuente Distribuidora Espinoza).

Cuadro N° 9 (Datos Generales Distribuidora Espinoza)

Detalle	Valor
Inflación 2013	3,80%
Inflación 2014	3,20%
Inflación 2015	3,00%
Provisión Cartera	3,50%
Ventas a Crédito	70,00%
Ventas de Contado	30,00%
Salario mensual	\$354,40
Tasa de Oportunidad	15%
Salario mensual	\$354,40
Cesantías	8,33%
Intereses a Cesantías	1,00%
Prima de Servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
Salud	8,00%
Pensión	12,00%
ARP	0,52%
Caja de Compensación	4,00%
I.C.B.F	2,00%
TOTAL % Carga Prest.	51,35%
Provisión Para Impuestos	34%
Reserva Legal	10%
Crecimiento Esperado 2013	10%
Crecimiento Esperado 2014	10%
Crecimiento Esperado 2015	10%

FUENTE: Distribuidora Espinoza
Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mendiola G. / Sr. Ruddy W. Moran

Presupuesto de Ingresos

Del plan estratégico se generan tres nuevas fuentes de ingresos para la empresa. Es decir que las ventas van decreciendo en estos tres últimos años.

Presupuesto de Ingresos y Compras de la Distribuidora Espinoza

Tabla de Presupuestos de Ingresos de la Distribuidora Espinoza			
Ingresos	2013	2014	2015
Resumen de ventas y otras operaciones del período que declara			
Ventas locales (excluye activos fijos) gravadas tarifa 12%	\$ 3.035.356,52	\$ 2.356.670,73	\$ 1.360.629,00
Ventas de activos fijos gravadas tarifa 12%	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas locales (excluye activos fijos) gravadas tarifa 0% que no dan derecho a crédito tributario	\$ 7.999,60	\$ -	\$ -
Ventas de activos fijos gravadas tarifa 0% que no dan derecho a crédito tributario	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas locales (excluye activos fijos) gravadas tarifa 0% que dan derecho a crédito tributario	\$ 381,92	\$ -	\$ -
Ventas de activos fijos gravadas tarifa 0% que dan derecho a crédito tributario	\$ -	\$ 16.050,25	\$ -
Exportaciones de bienes	\$ -	\$ -	\$ -
Exportaciones de servicios	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL VENTAS Y OTRAS OPERACIONES	\$ 3.043.738,04	\$ 2.372.720,98	\$ 1.360.629,00
COMPRAS			
Resumen de adquisiciones y pagos del período que declara			
Adquisiciones y pagos (excluye activos fijos) gravados tarifa 12% (con derecho a crédito tributario)	\$ 2.395.772,36	\$ 2.698.032,79	\$ 1.192.068,31
Adquisiciones locales de activos fijos gravados tarifa 12% (con derecho a crédito tributario)	\$ -	\$ -	\$ -
Otras adquisiciones y pagos gravados tarifa 12% (sin derecho a crédito tributario)	\$ -	\$ -	\$ -
Importaciones de servicios gravados tarifa 12%	\$ -	\$ -	\$ -
Importaciones de bienes (excluye activos fijos) gravados tarifa 12%	\$ -	\$ -	\$ -
Importaciones de activos fijos gravados tarifa 12%	\$ -	\$ -	\$ -
Importaciones de bienes (incluye activos fijos) gravados tarifa 0%	\$ 43.424,70	\$ 19.086,47	\$ 7,67
Adquisiciones y pagos (incluye activos fijos) gravados tarifa 0%	\$ 130.260,37	\$ 65.509,40	\$ 47.075,54
Adquisiciones realizadas a contribuyentes RISE	\$ -	\$ 5.904,76	\$ -
TOTAL ADQUISICIONES Y PAGOS	\$ 2.569.457,43	\$ 2.788.533,42	\$ 1.239.151,52
Adquisiciones no objeto de IVA			
Adquisiciones exentas del pago de IVA			

Se puede observar que las fuentes de ingreso de Distribuidora Espinoza, son la ventas y construcción de repuestos entre otros, para realizar el presupuesto se tuvo en cuenta los datos presentados en las declaraciones presentadas al SRI de los diferentes años por la Distribuidora Espinoza, donde refleja, el crecimiento estimado para los siguientes 3 años, la provisión de cartera y el porcentaje de ventas a crédito; también se tuvo en cuenta las estrategias propuestas anteriormente en las áreas de mercadeo, producción, recursos humanos, etc.

Presupuesto de Costos.

Tabla No. 21 (Presupuesto de Costos Distribuidora Espinoza)

Costos y Gastos	2013	2014	2015
Inventario Inicial de bienes no productivos por el sujeto pasivo	\$ 439.996,45	\$ 110.332,20	\$ 135.256,00
Compra netas locales de bienes no productivos por el sujeto pasivo	\$ 2.293.766,20	\$ 2.448.733,65	\$ 3.542.125,54
Importaciones de bienes no productivos por el sujeto pasivo	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inventario final de bienes no productivos por el sujeto pasivo	\$ 110.332,22	\$ 658.930,63	\$ 872.145,00
Sueldos y salarios y demás remuneraciones que constituye materia gravada del IESS	\$ 63.912,44	\$ 70.591,55	\$ 84.236,52
Beneficios sociales indemnización y otros remuneraciones	\$ 15.989,88	\$ 9.733,00	\$ 8.500,00
Aporte a la Seguridad social (Incluye fondo de reserva)	\$ -	\$ 6.677,39	\$ 4.526,00
Honorarios profesionales y dietas	\$ 940,17	\$ 10.640,00	\$ 950,32
Mtto. Y reparaciones	\$ 18.653,04	\$ 10.739,69	\$ 10.250,00
Combustible y lubricantes	\$ 2.310,10	\$ 2.348,21	\$ 1.984,58
Promoción y Publicidad	\$ 6.123,50	\$ -	\$ -
Suministros, materiales y repuestos	\$ -	\$ 22.382,22	\$ 21.054,00
Transporte	\$ 19.142,28	\$ 20.044,74	\$ 485,47
Inventario inicial de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -
Importaciones de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -
Total Costos	\$ 2.971.166,28	\$ 3.371.153,28	\$ 4.681.513,43

Estados Financieros Distribuidora Espinoza año 2015

ESTADOS FINANCIEROS

Estado de Situación Financiera

EMPRESA DISTRIBUIDORA ESPINOZA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

ACTIVOS

ACTIVOS CORRIENTES

Efectivos y Equivalentes de Efectivo 2.372.720,98

Otras Cuentas por cobrar 2.457,00

Inventarios - 658.930,63

Activos por Impuestos Corrientes 302.542,60

Gastos Anticipados -

Total Activos Corrientes 3.336.651,21

ACTIVOS NO CORRIENTES

Propiedad, Planta y Equipo 599.305,42

Activos Intangibles 875.245,00

Activos por Impuestos Diferidos 8.957,00

Total Activos no Corrientes 1.483.507,42

TOTAL ACTIVOS 4.820.158,63

PASIVOS

PASIVOS CORRIENTES

Préstamos 184.577,00

Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por

Pagar 13.455,00

Pasivos por Impuestos Corrientes 4.567,00

Provisiones 234,00

Total Pasivos Corrientes 202.833,00

PASIVOS NO CORRIENTES

Préstamos -

Obligaciones por Beneficios Definidos -

Total Pasivos no Corrientes -

TOTAL PASIVOS 202.833,00

PATRIMONIO

Capital Social 800,00

Reservas 345,00

Utilidades Retenidas 13.140,00

Total Patrimonio 14.285,00

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO 217.118,00

Estado de Resultados Integral

EMPRESA DISTRIBUIDORA ESPINOZA
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

INGRESOS	
Venta	-
Servicios	46.899,00
Otros	-
Total de Ingresos	46.899,00
 COSTO DE VENTAS	 16.777,00
MARGEN BRUTO	30.122,00
 GASTOS	
Gastos de Administración	9.982,00
Gastos de Ventas	5.800,00
Gastos Financieros	1.200,00
Total de Gastos	16.982,00
 Utilidad Antes de Part. Traba. E Imp. A la Rta.	 13.140,00
(-) 15% Participación Trabajadores	1.971,00
(-) 24% Impuesto a la Renta	2.680,56
Utilidad del Ejercicio	8.488,44

CONCLUSIONES

- ✓ Se diseñó la misión, visión y objetivos y de esta manera se determinó el horizonte estratégico de la empresa.
- ✓ La falta de un adecuado diseño y una mala distribución de la empresa, afecta directamente la producción y el rendimiento de los empleados en las distintas áreas de la empresa
- ✓ La ausencia de un plan para el área comercial no ha permitido que la empresa se posicione en el lugar deseado
- ✓ La planeación estratégica es una herramienta de gestión; como tal, su implementación en la empresa lleva consigo un esfuerzo por parte de la gerencia de la empresa y cada una de sus áreas.

RECOMENDACIONES

Con el desarrollo del presente trabajo y gracias al apoyo de la parte directiva y administrativa de la empresa se propondrá las siguientes recomendaciones.

- ✓ Se recomienda difundir de manera clara la misión y visión de la empresa así mismo hacerla parte de la cultura organizacional.
- ✓ Se hace necesario la restructuración física de la empresa (Adquisición de Máquinas) y una adecuada distribución de la misma que le permitirá a la empresa ser más eficiente.
- ✓ Se recomienda realizar en detalle un plan de mercadeo que le permita a Distribuidora Espinoza posicionarse en el mercado y promocionar adecuadamente los productos que esta ofrece.
- ✓ Capacitar a los empleados en general enfocándolos al servicio al cliente, ya que en esta empresa puede ser el factor de diferenciación que le permita a la Distribuidora Espinoza ser mucho más competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

American Psicológica Asociación. (2001). Publication Manual of the American Psychological Association. Washington, DC, EE. UU. Autor.

Méndez, A. (2009). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Limusa

Lerma, H. (2009). Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. Bogotá: Ecoe Ediciones

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R editores.

Thompson, A. (2008). Administración Estratégica: Teoría y casos. México: McGraw-Hill

David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

Quinn, R. E. (1991). The strategic Process. Concepts. Contexts, Cases. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Porter, M. (1998). ¿Qué es la estrategia?/ Folletos Gerenciales, No8 1998, La Habana Cuba: CCED, MES

Martínez, C. (2002). Estadística y muestreo. Bogotá: Ecoe Ediciones

INTENET

Revista Reencuentro. 2007. Artículo. La Planeación Estratégica Gerencial. México.
http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/servicios/hemeroteca/reencuentro/24_13.html

Modelo de las 5 fuerzas de porter
<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

ANEXOS

Ubicación Geográfica de la Empresa

Coordenadas: 0°27'46.90 "S; 76°59'1.35 "O





FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mendiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Presupuesto de Gastos

(Declaración de Retenciones en al Fuentes del Impuesto a la renta de la Distribuidora Espinoza año 2015)

		DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA RENTA				No. 95683581	
FORMULARIO 103 RESOLUCIÓN N° NAC-DGERGSC13-00881							
100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN							
101	MES 1	102	AÑO 2015	104	No. DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE		
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO (AGENTE DE RETENCIÓN)							
201	RUC DEL SUJETO PASIVO 2100115803001		202	RAZÓN SOCIAL O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS ESPINOZA APOLO FREDDY OSWALDO			
DETALLE DE PAGOS Y RETENCIÓN POR IMPUESTO A LA RENTA							
POR PAGOS EFECTUADOS EN EL PAÍS							
		BASE IMPONIBLE		VALOR RETENIDO			
EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA QUE SUPERA O NO LA BASE DESGRAVADA		302	+	7813.62	352	+	0.00
SERVICIOS	HONORARIOS PROFESIONALES	303	+	0.00	353	+	0.00
	PREDOMINA EL INTELLECTO	304	+	0.00	354	+	0.00
	PREDOMINA MANO DE OBRA	307	+	0.00	357	+	0.00
	UTILIZACIÓN O APROVECHAMIENTO DE LA IMAGEN O RENOMBRE	308	+	0.00	358	+	0.00
	PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN	309	+	0.00	359	+	0.00
	TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS O SERVICIO PÚBLICO O PRIVADO DE CARGA	310	+	485.47	360	+	4.85
A TRAVÉS DE LIQUIDACIONES DE COMPRA (NIVEL CULTURAL O RUSTICIDAD)		311	+	0.00	361	+	0.00
TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES DE NATURALEZA CORPORAL		312	+	202335.74	362	+	2023.36
POR REGALÍAS, DERECHOS DE AUTOR, MARCAS, PATENTES Y SIMILARES		314	+	0.00	364	+	0.00
ARRENDAMIENTO	MERCANTIL	319	+	0.00	369	+	0.00
	BIENES INMUEBLES	320	+	0.00	370	+	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)		322	+	0.00	372	+	0.00
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		323	+	0.00	373	+	0.00
DIVIDENDOS		324	+	0.00	374	+	0.00
LOTERÍAS, RIFAS, APUESTAS Y SIMILARES		325	+	0.00	375	+	0.00
VENTA DE COMBUSTIBLES	A COMERCIALIZADORAS	327	+	0.00	377	+	0.00
	A DISTRIBUIDORES	328	+	0.00	378	+	0.00
COMPRA LOCAL DE BANANO A PRODUCTOR No. Cajas facturadas 510		329	+	0.00	379	+	0.00
IMPUESTO A LA ACTIVIDAD BANANERA PRODUCTOR - EXPORTADOR No. Cajas facturadas 520		330	+	0.00	380	+	0.00
PAGOS DE BIENES O SERVICIOS NO SUJETOS A RETENCIÓN		332	+	2863.95			
OTRAS RETENCIONES	APLICABLES EL 1%	340	+	0.00	390	+	0.00
	APLICABLES EL 2%	341	+	233.79	391	+	4.68
	APLICABLES EL 8%	342	+	0.00	392	+	0.00
	APLICABLES A OTROS PORCENTAJES	344	+	0.00	394	+	0.00
SUBTOTAL OPERACIONES EFECTUADAS EN EL PAÍS		349	=	213732.57	399	=	2032.89
POR PAGOS AL EXTERIOR							
CON CONVENIO DE DOBLE TRIBUTACIÓN		401	+	0.00	451	+	0.00
SIN CONVENIO DE DOBLE TRIBUTACIÓN	INTERESES POR FINANCIAMIENTO DE PROVEEDORES EXTERNOS	411	+	0.00	461	+	0.00
	INTERESES DE CRÉDITOS EXTERNOS	413	+	0.00	463	+	0.00
	DIVIDENDOS	415	+	0.00	465	+	0.00
	OTROS CONCEPTOS	429	+	0.00	479	+	0.00
A PARAÍSO FISCAL O REGIMEN FISCAL PREFERENTE	INTERESES	431	+	0.00	481	+	0.00
	DIVIDENDOS	433	+	0.00	483	+	0.00
	OTROS CONCEPTOS	439	+	0.00	489	+	0.00

	La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
	CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	Página
	SRIDEC2016005952133	991045826465	27/02/2015	1

OTROS PAGOS AL EXTERIOR NO SUJETOS A RETENCIÓN				440	+	0.00			
SUBTOTAL OPERACIONES EFECTUADAS CON EL EXTERIOR				497	=	0.00		498	= 0.00
TOTAL DE RETENCIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA CAMPOS 399+498									
				499	=	2032.89			
PAGO PREVIO (Informativo)				890		0.00			
DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)									
INTERÉS	897	USD	0.00	IMPUESTO	898	USD	0.00	MULTA	899 USD 0.00
PAGO DIRECTO EN CUENTA ÚNICA DEL TESORO NACIONAL (Uso Exclusivo para Instituciones y Empresas del Sector Público Autorizadas)				880	USD	0.00			
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)									
TOTAL IMPUESTO A PAGAR				499-898	902	+	2032.89		
INTERÉS POR MORA					903	+	0.00		
MULTA					904	+	0.00		
TOTAL PAGADO					999	=	2032.89		
MEDIANTE CHEQUE, DÉBITO BANCARIO, EFECTIVO U OTRAS FORMAS DE PAGO					905	USD	2032.89		
MEDIANTE NOTAS DE CRÉDITO					907	USD	0.00		
DETALLE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES								DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DESMATERIALIZADAS	
908	N/C No.		910	N/C No.		912	N/C No.		
909	USD	0.00	911	USD	0.00	913	USD	0.00	915 USD 0.00
DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTE DOCUMENTO SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD LEGAL QUE DE ELLA SE DERIVEN (Art. 101 de la L.R.T.I.)									
198	Cédula de Identidad o No. de Pasaporte				2100115803	199	RUC No.		1712593266001

Productos

<p> Abrazadera t517 Abrazadera de 1/2" acero Abrazadera de 1/4" Abrazadera de 1" inox Abrazadera de 1 1/2" Abrazadera de 1 1/4" inox Abrazadera de 24-31 Abrazadera de 3" Abrazadera de 3/4 Abrazadera de 3/8" Abrazadera de 3/8" titan Abrazadera de tornillo de 1" Abrazadera de tornillo de 2" Abrazadera de tornillo de 2" Abrazadera de tornillo t-526 Abrazadera de tubo flexible de 2" Abrazadera f 514 Abrazadera industrial Abrazaderas industriales titan t503 Abrazadera industrial-t511 Abrazadera metálica 68.5mm </p>	
<p> Accesorios neumáticos set de 14 piezas toolcraft Aceite de transmisión 85w140 total Aceite dynatrans ac 50 Aceite fluid h3 total canecas 5gls. Aceite penetrante / rally Aceite s40 total canecas de 5gls Aceite truper Aceitera boquilla flexible 300ml/ toolcraft Aceitera pretul 1lts Aceiteras 300mm tolcrá Aceitero </p>	

<p> Acople b69x6x8 Acoples d100 Acop. Cónico punto 10-1/2" npt Acop. Cónico punto-8 a 1/2" npt Acop. King 4 x 150 p/manguera Acop-1/2x18-90° Acop-16-16fjx Acop-1-uña-m Acop-3/8xm14-90° Acop-3/8xm14-rec Acople 1/4"-bronce Acople 4 6 fjx recto Acople b68 x 4 x 8mm Acople b69 4 xm8 Acople de 1/2" mang. X 1/2 hembra giratorio Acople 1/2 - 3/8 en bronce Acople 1/2" macho x 1/2" seal Acople 1/2" macho x 1/2" seal-90 Acople 1/2" mang. X 1/2" hembra asiento plano Acople 1/2" mang. X 1/2" macho npt Acople 1/4 fp 1/4 fp Milton -bronce Acople 1/4 fp 1/4 milton -bronce Acople 1/4" mang. X 1/4" macho npt Acople 1/4" mang. X 1/8" macho jic Acople 1/8 x 1/8 bronce recto </p>	
<p> Acople de aluminio d-600 Acople de aluminio a-100 Acople de aluminio a-150 Acople de aluminio a-200 Acople de aluminio a-300 Acople de aluminio a-400-para bomba de agua Acople de aluminio b-100 Acople de aluminio b-200 Acople de aluminio b-300 Acople de aluminio b-400 Acople de aluminio b-75 Acople de aluminio c-100 Acople de aluminio c-150 Acople de aluminio c-200 Acople de aluminio c-300 Acople de aluminio c-400 Acople de aluminio c-600 Acople de aluminio c-75 </p>	

<p> Acople hid 45° r13 Acople hid 61 de 45° r12 Acople hid 61 de 90° r12 Acople hid 61 recto r12 Acople hid 62 de 45° r12 Acople hid 62 de 90° r12 Acople hid hembra jic 1/2 x 1/2 de 45° Acople hid hembra jic 3/4 x 3/4 de 45° Acople hid hembra jic 5/8 x 5/8 de 45° Acople hid recto r13 Acople hidráulico 1/2 x 5/8 giratorio Acople hidráulico 1/4" punta plana inteva Acople hidráulico 1/4"x6000 Acople hidráulico 20-24fl-caterpillar Acople hidráulico 3/4" punta plana inteva Acople hidráulico 3/8"x10003 Acople hidráulico de 1" inteva Acople hidráulico de 1"-90o-cat Acople hidráulico de 1/2-seal Acople hidráulico de 3/4" Acople hidráulico de 3/4" seal </p>	 
<p> Acople king 1/2" Acople king de 1" Acople king de 1" Acople king de 1 1/2" Acople king de 1 1/2" Acople king de 1 1/4" Acople king de 1 1/4" Acople king de 2" Acople king de 2" para manguera Acople king de 3" para manguera Acople king de 3/4" Acople king de 3/4" Acople king de 3" Acople king de 4" Acople king de 4" Acople king de 6" Acople king- p/manguera 3" </p>	   

<p> Adap 2mp-4mj-45 Adap 12mp-12mp-90 Adap 16mj-16mj-90 Adap 2mp-4mj de 90 Adap 6mj-4mj recto Adap 6mp-6mp-90 Adap 8mp-4mj 90 Adap recto 12-10mj Adap recto 12mp-12mp Adap recto 12mp-6mj Adap recto 12mp-8mj Adap recto 16mj-16mj Adap recto 16mp-16mp Adap recto 16mp-20mj Adap recto 20mp-20mp Adap recto 2mp-2mp Adap recto 2mp-4mj Adap recto 2mp-5mj Adap recto 2mp-6mj Adap recto 2mp-8mj Adap recto 4mj-4mj Adap recto 4mp 6ms recto </p>	
<p> Arandela 1" de cobre Arandela 1" plana ass Arandela 1/2 galvanizada Arandela 1/4 cobre Arandela 10mm Arandela 12mm Arandela 14mm Arandela 3/4 galvanizado Arandela 5/16" en cobre Arandela aluminio 3/8 Arandela de 1 1/4 Arandela de 1/2" cobre Arandela de 3/8" en cobre Arandela de bronce Arandela de presión 3/8" hn Arandela de presión 1/2 sae negra Arandela de presión 3/8 ass Arandela plana 7/8 ass Arandela plana de 3/8 Arandela-14 Arandelas 1/2 Arandelas 3/8 de cobre </p>	

Bateria
 Bateria 27950
 Bateria 12 v 31 h
 Bateria 24 r800
 Bateria 31o851
 Bateria 34r850
 Bateria 34r850
 Bateria 4d1350
 Bateria 8d1500
 Bateria Bosch 34 hp
 Bateria Bosch n150 hd
 Bateria de 12v.-motorex 421-700
 Bateria l100-1201-motorex
 Bateria motorex
 Bateria motorex 24r800
 Bateria motorex 24r800
 Bateria motorex 24r95
 Bateria motorex 34r85
 Bateria motorex 4d-1150
 Bateria motorex n150 23 placas
 Baterías 4dlt1150 motorex
 Baterías de 12 voltios de 17 placas



bit áulicas 6" color roja
 bit áulicas 8" color roja
 bola de remolque 1 7/8"x3/4" hs
 bolas
 bollas para agua
 bomba /trupper de 5.5hp de 2"
 bomba 4" premier
 bomba centrífuga 2x2 porten
 bomba de agua a gasolina de 3" premier
 bomba de agua pietro 1/2 hp
 bomba de combustible manual samoa
 bomba de combustible (fillrite)
 bomba de engranaje -prolube
 bomba de transbase con tubo
 telescópico groz
 bomba diésel 3"
 bomba kipor 2"
 bomba leo sumergible x 1.5hp
 bomba leo hidroneumática de 0.8hp 1
 bomba manual de 1" / gross
 bomba manual groz
 bomba manual para sacar aceite
 bomba manual saca combustible
 bomba para quimico-prolube
 bomba sumergible truper 750w
 bomba toolcraft 24 l hidroneumática
 bombillo 24 vt
 bombillo 24v 35w
 bomba manual fillrite



bomba premier de b2" bone de batería boquilla oxicorte #3 boquilla #1 boquilla #2 boquilla #3 boquilla #4 boquilla de catcher boquilla de cobre con orificio de 5/8" boquilla no. 1 boquilla oxicorte #4 boquilla oxicorte #5 boquilla para engrasadora boquilla para hidro 5 pieza boquilla Víctor boquillas de oxicortes boquillas de grasero boquillas de oxicortes ioxygen borde de batería bornes de batería bota bata amarilla punta de acero talla bota good year bota kanguro t-39 brida de 3" x 150 lbs. roscada brida de 4 x 1000 rtj brida de 4" ciegap150psi brida de 4" sch-40 x150-roscada brida de 4" x300 con cuello sch-80 brida de 4"x150 slipon brida de 6" con cuello sch-80 brida de 6" sch-40 con cuello brida de 6" slipon x 300psi brida roscada 4x150 brida roscada de 3" brida slipo de 4" x 150 brida slipo de 6" x 150 brida slipon soldable 3x150 brida slipon 10 x 150 brida slipon 2x300 brida slipon 4x150 brida slipon 5" brida slipon 8x150 brida slipon de 3" x150 brida slipon de 4" x150 brida slipon de 4x150 brida slipon de 5" soldable brida slipon de 6x150 brida slipon soldable 11/2x150 brida slipon soldable 2" x150 brida slipon soldable 2x150 brida slipon soldable 3x300 brida slipon soldable 6x150 bridas de 4" roscada	cadena de 1/2 galvanizada cadena de 1/2" winche cadena de 3/8 x 18 metro cadena de 3/8" Crosby cadena gal 1/4 cadena galvanizada 3/8 cadena-gavalnizada-5/16" cañería para inyector caja de dado x 38 piezas caja de dados sata caja de dados Stanley caja de disco de corte de 7"x1/8"x7/8" caja de electrodos 7018 x 1/8" caja de electrodos 7018-5/32 west arco caja x 4 funda caja de grapa caja de grapas de zuncho 1/2" norma caja de grapas de zuncho 3/4" norma caja de herramienta roja grande caja de herramienta sata caja de herramientas caja de herramientas caja de herramientas tipo acordeón caja caneca gulf super duty cf sea 25w60 caneca gulf super duty m.o. sea 40 caneca gulf super fleet supreme sea 15w40 caneca lube all spartan x 5g caneca orange tough x 5g caneca para diesel caneca pneuma 150 caneca refrigerante caneca rubia s40 caneca sae-460 caneca total dynatrans ac 10w caneca total dynatrans ac 50 caneca total azolla zs 46 caneca total azolla zs 68 caneca total carter ep 220 caneca total carter ep 320 caneca total fluide h3 caneca total neptuna outboard caneca total rubia alto km 25w60 caneca total rubia s 10w caneca total rubia s 40 caneca total rubia tir 6400 15w40 caneca total rubia tir 7400 15w40 caneca total rubia tir 7900 15w40 caneca total transmission tm 80w90 caneca total transmission tm 85w140 caneca total transtec 140 caneca total transtec 80w90 caneca transmission th 85w140
---	---

bridadas roscadas de 4" x 150 broca 15/64 broca 3/16 broca 5/32 broca 9.5 broca borex 6 mm broca borex 8 mm broca cobalto 1/16 a 1/2 broca cobalto 3/4 broca de 3/4 broca de 5/8" broca de concreto germania 1/4" broca de concreto germania 3/8" broca de concreto germania 5/16" broca hss 1/2" broca negra 3/8" hss broca negra 5/16" hss broca toolcraft 1/4" broca toolcraft 1/8" broca toolcraft 3/8" broca-borex-5mm brocas broc-borex-2mm broc-borex-4mm broch-2 1/2-angelo brocha 3" brocha 6 brocha de 2 1/2" soyoda brocha de 2" soyoda brocha de 3" soyoda brocha de 3" brocha profesional 2" cerda 100% natural bestvalue brochas 2 1/2" buiners busging 1 1/2 a 3/4 bushing 2x1 x 6000 bushing 1 1/2x1 bushing 1 1/4 x 1 en hierro negro bushing 1 1/4x1 bushing 1 1/4x3/4 bushing 1 a 1/4 acero al carbon bushing 1 x 1/2 hn bushing 1 x 3/4 bushing 1/2 - 1/4 acero bushing 1/2 a 1/4 acero bushing 1/2 a 3/8 acero inox bushing 1/2 a 3/8 ass x 6000 psi bushing 1/2 x 1/4 acero bushing 1/2 x 1/4 -ass x 150 bushing 1/2 x 1/4 bronce bushing 1/2 x 1/4 hn bushing 1/2 x 1/8 bronce	caneca vacia caneca verkol molybdal ep 2 litio y sulfuro de 2 tuercas m14 capacitador 450 v 50 pf capucha para soldador api tomate capuchas para soldador caramelos para mototul careta de soldar jackson cargador. bat trupper cargador de batería goldchanger-30 cargador de batería marca bp cargador de batería marca trepar carretilla carret-naranja carreto de manguera de 1/4 x15 mts roja cartucho de grasa cartucho de grasa artic casco 3m msa normal casco blanco 3m casco capitán blanco casco operador tipo gorra casco rojo casco safari azul casco tipo safari amarillo casco tipo safaro color blanco casco verde casco verde msa cascos amarillo cascos tipo safari / msa casquillo 1/2 casquillo 1/8 casquillo 5/16 casquillo de 1/2" en bronce casquillo de 1/4 casquillo de 3/16 casquillo de 3/4 bronce casquillo de 3/8 casquillo de 3/8" en bronce casquillo para guaya de 1/4 casquillo para guaya de 3/16 cat 10 sch 40 cat 16 16 fl recto cat 16 16 fl 90 cat 5 sch80 cat 6 sch 40 cauc-caterpillar-3/4 caucho vitaulico de 6 caucho 6in caucho b-64 caucho caterpillar caucho de lovejoy número 8 caucho lovejoy 7je caucho para acople de aluminio de 3"
---	---

bushing 1/2 x 3/8 bronce bushing 1/2 x 3/8 hn bushing 1/2" x 3/8" bushing 1/2"a2"x3000 bushing 1/2"x 1/4x3000 bushing 1/4 1 ass bushing 1/4 a 1/8-acero bushing 1/4 x 1/2 en acero bushing 1/4 x 1/8 -ass x 150 bushing 1/4 x 1/8 bronce bushing 1/4"macho x 1/8'hembra bronce bushing 1" x 1/2 bushing 10k 1/2pin x 1/4 box bushing 10mp 3/8fp bushing 11/2 x 1 bushing 11/4 x 1" hn bushing 11/4"macho-3/4'hembra hierro negro bushing 16mb-12fp bushing 16mm-1/4fp bushing 18mm1/4fp bushing 1x1/2 bushing 1x1/2 x 6000 bushing 1x1/4 inox bushing 1x3/4 bushing 2 1/2 x 3 bushing 2 1/2x1" h/n bushing 2 x 11/2 bushing 2 x 11/4 bushing 2" x 1/2" x 3000 acero forjado bushing 2" x 11/2" hn bushing 2" x 11/4" hn bushing 20mb-16fp bushing 22mm a 3/8 bushing 2x1 1/2 bushing 3 x 2 hn bushing 3/4 x 1/2 bushing 3/4 a 1/2 acero inox bushing 3/4 a 1/2 ass x 6000 psi bushing 3/4 x 1/4 -ass x 150 bushing 3/4 x 3/8 bushing 3/4 x 3/8 galvanizado bushing 3/4" x 1/4" acero inoxidablex150 bushing 3/4"npt x 1/2 hembra bushing 3/4"npt x 1/2 hembra hn bushing 3/4x3/8 inox 150 bushing 3/8 a 1/4 bushing 3/8 x 1/4 bushing 3/8 x 1/4 -ass x 150 bushing 3/8 x 1/4 bronce bushing 3/8 x 1/8 bronce	caucho para acople de aluminio 2" caucho para sapo caucho para seal caucho para universales caucho vitaulico de 4" caucho vitaulico de 5" cauchos cauchos de 2 cauchos para acoples de uña cauchos para lovejoy 1150 cautin sencillo cautin stanley cautin tipo lapiz truper cautin tipo pistola truperb140w cautin-stanley cavezales para pulir cavezote para compresor vt470000av centralina de 4 salida centralina de gas de 3 entradas cepiilo de alambre bronce cepiilo cepiilo de acero para esmeril 6" / cepiilo de alambre de acero mango de madera germany cepiilo de alambre de acero mango de madera mintcraft cepiilo de alambre de cobre mango madera cepiilo metalico tools 6 piezas ceran wr 2 18/1 cerda de copamini-limpiar 1 1/4 trepar cerda de copamini-limpiar 3/4 trepar chabeta para brida 16 chaleco reflectivo anaranjado / jem chaleco refletivo chalecos reflectivos chapa tipo pomo para dormitorio chapas chapas de bola chavetas chicago coneccion seeds chicago x 1/2 npt chisperos chumacera 208-24 chumacera ntn 207-1/4" piso chumacera o&b 208-1 1/2" pared chumacera o&b 208-1 1/2" piso chumacera o&b 213-2 1/2" piso chumacera p215 chumasera ucp 208- 24 chumazera p212 chupas para pulmon 20 cilindros neumaticos 2" cincel
--	---

bushing 3/8"x1/2" en acero bushing 3/8x1/8 bushing 4 x 2 hn bushing 4 x 3 h/n bushing 4 x 3 hn bushing 4x2 h/n bushing 4x3 h/g x 150 bushing de 3/4 x1/4 hn bushing de 1 1/2" x 1 1/4" hierro negro bushing de 1 x 1/2 -ass x 150 bushing de 1 x 3/4 -ass x 150 bushing de 1" x 2" inoxidable bushing de 1/2 -1/4 bushing de 1/2 macho npt x 1/4 hembra npt bushing de 1/2 x 1/4 ass bushing de 1/2 x 3/8 acero bushing de 1/2" a 1/4" hn bushing de 1/2" x 3/8" en bronce bushing de 1/4 x 1/8-bronce bushing de 1" x 1/2" hn x 150 bushing de 1" x 3/4" hierro negro bushing de 1" x 3/4" hierro negro bushing de 1 1/2 x 1 1/4 hn bushing de 1 1/2x1 -ass x 150 bushing de 1 1/4 x 1/2 -ass x 150 bushing de 1 1/4 x 3/4 hn bushing de 1 1/4x1 bushing de 2" a 1 1/4" hn bushing de 2" x 1/2" hg bushing de 2" x 1/4 bushing de 2" x 1" acero forjado x 3000 lbs. bushing de 2" x 1" hierro negro bushing de 2" x 3/4" bushing de 2" x 1" hierro negro x 150 bushing de 2 1/2" x 1" hn bushing de 2x1 en acero inox bushing de 2x1/2 -ass x 150 bushing de 2x1 1/2 -ass x 150 bushing de 3" x 2" hg bushing de 3/4 x 1" bushing de 3/4" x 1/2" bushing de 3/4" x 1/2" hn bushing de 3/4" x 1/2" acero bushing de 3/4mp-3/8fp acero bushing de 3/8 x 1/2-a bushing de 4 x 3 x6000psi bushing de 4" a 2" hn bushing de 4" x 2" hierro negro bushing hierro galvanizado 1 1/2x3/4 bushing hierro galvanizado 1 1/4x1 bushing hierro galvanizado 1/2x3/8	cincel de 20mm sata cincel trepar 10" cincel trepar 12" cincel trepar 8" cinta 50mx50mm reflectiva rojo/blanco cinta aislante autoextinguible ev-34/negro cinta aislante electrica ev-13/gris cinta autofundente cinta autofundente cinta autofundente scotch cinta de 50 mts cinta de aforo marca u.s tape co cinta de ducto pc-600 cinta de ducto plateada fantage grande cinta de embalaje abro cinta de empaque cinta de epr autofundente cinta de medicion 16ff cinta de pvc aislante electrica ev-13/azul cinta de pvc aislante electrica ev-13/roja cinta de pvc aislante electrica ev-13/verde cinta de seguridad cinta doble fast cinta ducta cinta electrica autosoluble scotch 3m cinta larga Stanley 30m cinta masking cinta masking cinta metrica de 30 metros cinta reflectiva cinta reflectiva fantape cinta streech clavo 2 clavo 2 1/2 clavos 2-1/2 clavos 3" clodo cachimba de 1/2 cod 1c1/2 galvanizado codo de 1/2 de 90 codo de 2" -90 h/n codo 1 1/2 sch80 codo 1/2 hembra bronce codo 1/4 es codo 1/4 od x 1/4npt codo 1/4 x 1/4 rapido codo 1/4" bronce codo 1/8 hembra bronce codo 1 1/2 hn x 150 codo 1 1/2x1 galvanizado codo 2 1/2 hierro negro codo 2 h/g x 150 codo 2" h/n codo 2" SCH 40-95° h/n
---	---

bushing hierro galvanizado 1x1/2 bushing hierro galvanizado 2x1 bushing hierro galvanizado 2x1/2 bushing hierro galvanizado 2x3/4 bushing hierro galvanizado 3x2 bushing hierro galvanizado 4x2 bushing m14 a 1/4" bronce bushing m16 x 1/4 bushing m16 x 3/8 bronce bushing m18+3/8 bushing m22 x 6fp bushing m22x 3/8 bushing m22x06 bushing pvc hidro 3 de 3/4 a 1/2 bushing-1/2npt x 1/4fp bushing1/2x1/4 busing 4" a 2" busing 4mp-8fjx busing de 2" a 1/2" hn c-300 c-400 c85 banda cables de hidrolavadora cabeza de cañería cabeza de cobra de 15 velocidad cabeza de inyector 1/4 cabezal hidr 2200 cabezal para hidrolavadora 220 cabezote de hidrolavadora cable para remachado de pin cable # 0.2 para batería cable 3/8 cable 3/8" cable 3x14 cable 5/16" acerado cable acerado 1/8 cable acerado 3/16" cable acerado 5/32 cable booster pasa corriente cable de 1/4" cable de 1/4" acerado cable de acero 1/4 galv cable de extensión de uso externo power zone 7.6 metro cable de guaya de 3/16 cable de protección de 1,5 m x 16mm cable de suelda cable para batería z-0 cable para suelda de 2/0 cable pasa corriente centuria cachimba 1 1/2 gal cachimba 1 1/2inox cadena 3/16" galvanizada	codo 2fp-2fp en bronce codo 2mp-2fp bronce codo 3 h/g x 150 codo 3/4 hg codo 3/4 inoxidable codo 3/8" en bronce codo 3-3/4"-90 codo 4 h/g x 150 codo 4" x 90 SCH 80 codo 4"-45pvc-mark codo 4fp 4fp codo 4fp-4mp codo 4mp 4mp codo 5" SCH 40 codo 6fp 6 fp 90 codo 8fp 8 fp 90 codo bitaulico de 90° 6" codo cach 1 1/2 galvanizado codo cachimba 1" hg codo cachimba 1/2 h/g codo cachimba 1/2" inox-150 codo cachimba 1/4 -es x 150 contac cleaner 3m contado de hilo contador capi-sata contador de 3 dígitos fill ritte contador fill ray d copa 8 copa ratcha impacto 1" copa ratcha juegos de impacto 10 pc 1/2" cordon elastico de seguridad mintcraft cordon elastico de seguridad de servicio mediano de 90 cm de 36" cordon graficado 1/2 cordon graficado 3/4 cordon graficado 3/8 cordon grafitado 1/4 cordon grafitado 3/4 cordon grafitado 3/4 cordon grafitado de 3/8 negro cordon grafitado de 1/4" cordon trenzado cortado y regulador victor cortador de tubing Stanley cortador de tubo de 2" x 1/8" cortador de tubo sata cortador de tubo trepar cortadora sata de tubing cortadora tubing 1/4 a 2 3/8 regid cortina de baño crema para soldar crossby-1/4 cruque tensor 2"x 9 mt
---	--

cadena Crosby de 3/8"x 7 metros codo cachimba 1/4 h/n codo cachimba 3/4 -es x 150 codo cachimba 3/8 -es x 150 codo cachimba de 1 codo cachimba de 1/4" en bronce codo cachimba de 1/8 de 45 codo cachimba de 1/8 de 90 codo de 3" sch-80 codo roscado de 2" hierro negro codo roscados de 2" x 45 grados codo soldable 1 1/2 SCH 160 codo soldable 1 1/2 SCH 40 codo soldable 1 1/4 SCH 80 codo soldable 1" SCH 160 codo soldable 3" SCH 80 codo soldable 4" h/n codo soldable 4" SCH 40 codo soldable 4" SCH 80 codo soldable 4" SCH b160 codo soldable 6" SCH 40 codo soldable de 2" SCH 80 codo soldable de 4" por 45 codo soldable de 4" soldable codo-90. 20mp-20fpx codos cachimba de 2" h g codos de 1" acero inox codos de 1/4 de 45 codos de 3/4" x 150 es codos de 4" a 90° radio largo codos roscados hn 3"x 150 codos soldable de 2" SCH 40 cola de pesc-11/2 pvc cola de pescado 1" galvanizado cola de pescado 1/2 galvanizado cola de pescado 1/4 cola de pescado 3/4 combo - bola mango fibra de 2 libras. combo de 12 lb cummings tool combo de 16 lbs.stanley combo de 2 libras combo de 4 lb urea combo de 4 libras urea combo de 4lb mango de fibra combo de 8 lb cummings tool combo de bola combo de bronce de 6 lb combo mango de fibra 3lbs combo-10lb combo-4lb compas-groz compresor 10 hp marca porten compresor -campbell	cruz de 1/2 acero cruz 12fp-12fp-12fp cruz 3/8 cruz 4" cruz de bronce para bomba de agua cruz id hembra 1/2 cruz-1/4" cuchilla corta tubos de 1/8 a 2 superlego cuchilla de corta frio cuchilla snap-off 18mm pre cortada Stanley cuchilla uso general retractil 6 gris Stanley cuchilla-marca sata cutter da-3020 dado 1 1/4 mando 1/2 sata dado 1" 7/16 mando 3/4/ crisman dado 11mm crisman mando 1/2 dado 14mm mando 1/2 / sata dado 14mm x 1/2 dado 15/16 crisman dado 17mm mando 1/2 / sata dado 18mm mando 1/2 / sata dado 19mm mando 1/2 / sata dado 2 1/4 mando 3/4 Stanley dado 2" mando 3/4 / crisman dado 24mm mando 1/2 / sata dado 24mm mando 3/4 / sata dado 28mm sata mando 3/4" dado 29mm sata mando 3/4" dado 3/4 dado 30 mm dado 33mm mando 3/4 /sata dado 41mm mando 3/4 / sata dado de 1 5/16" sta dado de 2 1/2 crisman dado de 2 1/4 crisman dado de 30mm de 3/4" dado de 55mm sata dado de impacto 38 mando 1 dado de impacto de 14 mm dado de impacto reduccion de 1" 3/4 dado mando forcé 30 dado no. 27 dado no. 32 dado no. 33 dado no.30 dado reduccion de impacto 3/4 a 1/2 dado sat de 16mm largo 1/2" dado sata de 17mm largo de 1/2 dado sata de 18mm largo 1/2 dado sata de 20mm mando de 1/2" corto dado sata de 21mm largo 1/2" dado univ. 1/2 mando 3/8
---	--

<p>compresor de 12v campbell compresor de 5 hp 300 litros marca porten compresor marca premier 2 hp compresor porten de 2 hp conector de 1/2npt x 3/8od conector 1/2 fp x 5/8 od bronce conector 1/2 h 3/8 od conector 1/2 npt 1/4 od -90° conector 1/2fp x 3/8 od conector 1/2npt x 1/2od conector 1/2npt-1/4od conector 1/2nptx1/4od conector 1/4 npt x 1/2 od conector 1/4 od 1/4 npt conector 1/4 od 1/4 od conector 1/4fp x 3*/8od conector 1/4od x 1/4od x 1/4 npt conector 1/8 npt- 1/4 od - 90 conector 1/8 npt-1/4fp bronce conector 2npt - 4od 90° conector 3/8 od x 1/4 mpt conector 3/8 od x 3/8 od conector 3/8od x 3/8npt conector 3/8odx3/8od conector 5/8 od-od en bronce conector 8mp-1/8od conector 8mp-38od 90gr conector codo de 3/8od x 3/8od conector codo 1/4npt 3/8 od conector de 1/2 npt 3/8 od 90 conector de 1/2 npt x 3/8 od recto conector de 1/4 npt x 3/8 od recto conector de 1/4" npt x 1/4"od-90 conector de 1/4" npt x 3/8"od ss conector de 1/4npt x 3/8od conector de 1/4od x 1/4npt-r conector de 3/8od x 1/2npt conector de aire para plataforma conector de cable de suelda lenco conector flexible para gas conector ojo cable 22-16 awa perno 5/32 conector-1/2od-1/4npt inox x 5000 conectores 1/2 hembra x 3/8od conectores 1/4 hembra x 3/8 od conectores de 1/4npt x 1/4od conectores prensacables 1/2 conector de 3/4npt x 1/2 od conillo 1/4 conillo 5/16" conillo de 1/2 conillo de 1/4" acero</p>	<p>dado-bola allen 5/16" mando 3/8 dados 19 mm mando de 1/2 dad-Stanley 3/4- 1/2 daptador 8fp 8fp b daptador 8mj-8mj-90 desarmador - Stanley plano desarmador estrella #3x6" bestvalve desarmador estrella crisman 4x200mm desarmador estrella go-5/16x8c trepar desarmador estrella Stanley desarmador estrella trupper desarmador plano 5/16x6 bestvalve desarmador plano best valve desarmador plano dg-3/16x4" trepar desarmador plano glacier desarmador plano go-1/4x6" trepar desarmador plano go-5/16x8" trepar desarmador plano Stanley desarmadores de impacto crisman desengrasante de mano desengrasantes industrial sparatan desoxidante condor gln destorcedor de cadena de 3/8" destornillador de puño destornillador estrella destornilladores detergente digitales mitotuyo de 6'' direccionales led electr-6010 1/8" x funda enchufe hembra de 110v enchufe hembra reforzado enchufe hembra sencillo enchufe macho reforzado enchufe macho sencillo enchufle enchufle 110 engrasadora manual engrasadora 15kg / vulcano engrasadora 6k vulcano engrasadora aro neumatica engrasadora de pedal engrasadora manual groos engrasadora manual presool engrasadora manual tuta engrasadora neumatica mediana engrasadora presol 1 libra engrasadora tuta engrasadora vulcano engrasadora vulcano 10kl engrasadora vulcano 15 kl engrasadora vulcano 4kg enrasadora maq 5459gs premier 20l</p>
--	--

<p> conillo de 10mm conillo de 3/4 bronce conillo de 3/8 conillos 5/8 conillos de 1/2 cono cono 3/8 cono bronce 1/4 cono de 1/4 cono de seguridad grande cono de seguridad x 17" cono pequeño cono-grande construccion neplo lf chv. d-max 3.0 diesel rt50 2014 lf670 lff 4783 lfp3000 libra de cabo libras de grasa azul licuadora-12v lija - 180 lija 120 lija 185 lija 240 lija 360 lija -50 lija número 150 / abracol lija número 30 / unión lija número 60 / unión lija para agua 400 lijas varias lima media luna 10" lima plana de 10" lima redonda lima redonda diente grueso 10" lima triangular lima triangular 8" limpia cilindro lile de 2" a 7" limpiador de manos Orange limpiador de carburador spray / abro limpiador de contactos eléctricos / abro limpiador de contacto cyclo quick lint portátil recargable de 7 leds toolcraft linterna + batería linterna de batería power zones linterna de cabeza repar linterna de mano recargable de luz led tkc linterna ergonómica recargable toolcraft linterna led marca crosser linterna mediana </p>	<p> entenalla de 6" sata entenalla de 8" entenalla gros 8 entenalla gros de 8 entenalla sata 10" epoxi-mil pareja 201j epoxy epoxy steel 2 oz cyclo epoxy steel abro equipo de corte equipos de computacion escalera 7ft pata de gallina escalera aluminio telescopica 12m escalera grande de 7ft escalera median pata de gallina de 6ft escalera multiproposito escuadra falsa Stanley escuadra mecanica goneometro de 4 piezas escuadra thrifty 12- mango plastico escuadra universal goniometro escuadras de 16" x 24" de largo trepar eslinga de 1/4 x 3ft eslinga de 3/8" eslingas esmeriladora ang 7" dewalt esmeriladora 4 1/2 dewalt esmeriladora angular de 115mm-4/1/2 esmeriladora angular de 7" (180mm) profesional black&decker esmeriladora dewalt 7" esparrago 1 1/4x8 esparrago 1 1/4"x8" esparrago 3/4 x 4 1/2 hidrocarbonados esparrago 3/4 x 5 neg esparrago de 1" x 5" esparrago de 3/4" x 4 metros esparrago de 3/4"x4" esparrago de 5/8" x 1.50 metro esparrago h/n 5/8x4 esparrago h/n 5/8x6 esparrago h/n 7/8x4 esparrago hidrocarb 5/8x6 esparragos 3/4x 60cm esparragos 3/4 x 6" esparragos de 3/4 x 4" fluorocarbonado esparragos de 3/4 x 6 negros esparragos de 5/8 x 6" fluorocarbonado esparragos de 5/8" x 3"1/2 esparragos de 5/8" x 4" esparragos de 7/8 x 6 hierro negro espatula de 2 1/2" espatula de 2" Stanley espatula de 3" Stanley </p>
--	---

linterna recargable ace linterna recargable led mar liquido de freno de 1 ltr. dt04 liquido de freno elf pequeño litro de quartz long life 5w-30 litro de aceite 10w40 litro de aceite 20w50 litro de aceite neptuna marca total litro de aceite quartz long life 5w30 litro de aceite rubia tir 15w40-7400 litro de aceite special 2t litro de aceite total 80w90 litro de aceite total quartz 5000 flit xt. 10w30 litro de aceite total rubia tir alto km-sae 25w60 litro de aceite transtec-140 litro de total motor oil sae-40 litro de transmisión tm 80w-90 litro de transmisión tú 85w-140 litro del aceite sea 85w140 litro grafito nitro gulf gear ep sea 140 nitro gulf gear ep sea 90 nitro gulf gear MP 75w85 gl-5 nitro gulf gear MP 80w90 gl-5 nitro gulf gear MP 85w140 nitro gulf gear zap sea 250 nitro gulf max sea 40 nitro gulf max x sea 10w30 nitro gulf max x sea 20w50 nitro gulf pride 4t plus 20w50 nitro gulf super duty cf-4 25w60 nitro gulf super fleet supreme sea 15w40 nitro gulf synth 10000 sea 5w30 nitro gulf two stroke 50:1 nitro polygraph f1 15w50 nitro quartz into long life 5w30 nitro special 2t nitro special 2t 18/1 nitro total fluid h3 nitro total quartz 7000 10w30 nitro total rubies tire 7400 15w40 nitro total special 4t 20w50 nitro total classic sly 20w50 nitro total motor oil sea 40 nitro total Neptune outboard nitro total quartz 5000 future at 10w30 nitro total quartz 5000 son 20w50 nitro total rubies s sea 40 nitro total rubies tire 7900 15w40 nitro total special 2t hi-perf	espatula de 4" espatulas 4" espatulas best 11/2 espatulas Stanley 2" espiga 1/4" acero prensada espiga 3/16 espiral blanco 3/8 espiral -p/cable 3/8" espiral para cable 4109 blanco scheider espiral para cable x 10mtr. estaño para soldar estilete reforzado sata estilete 18mm estilete marca sata estilete reforzado sata estilete sata estilete sata 93443 estrobo 1" x 6metros estrobo 1/2" x 5 metro estrobos de 1" x 9mtrs. con ojo en las puntas et spray arracandores evans espuma aislante expoxi mil extencion electrica 10 metros doltrex extencion 1/2 extencion 4" sata extencion de 15 m extencion de 3/4 extencion larga de 1/2 / crisman extencion sata de 8" extensiones de 7.6mtrs. extension electrica mt extension para hidrolavadora extintor 5 libras vektintores extintor de 10 libras extintor de 10 libras extintor de 2.25 libras kex extintor de 20 libras extintores de 20 libras extractor 8 piezas/ force f-200-ass f2-bronce faja - 2 x 8 mtr.-rache faja 2mx2" color verde faja 2mx2" color verde faja 3mx3" color amarilla / faja 4mx4" color gris / dsh faja 6mx4" color gris / dsh faja con racher de 4" faja de 3" x 4metros faja de 4" con racher faja de 4" x 3 metros faja ladchet
--	---

nitro total transmission tm 80w90 litro total transmisión tú 85w140 litro total transite sea 140 litros de aceite clásico 20w50 litros de aceite motor oíl 40 litros de aceite especial 2t llanta de coche llave de tubo sata 18" llave 1/4 sata llave 10 llave 11 llave 11mm sata llave 13 mm sata llave 14 llave 15 llave 15mm crisman llave 24 mm sata llave 6 mm crisman llave 7 mm sata llave 716 llave 8 mm crisman llave 9 llave 9 mm sata llave 9/16 crisman llave ale 7/16 llave de tubo de 36" regid llave de 1/2 llave de 13 mm sata llave de 3/8" macho-hembra llave de cadena 3" regid llave de cadena de 6" regid- c36 llave de campana 1/2" ducha llave de cruz o de rueda llave de golpe 36mm llave de golpe 1 1/2 llave de golpe 1 1/8 llave de golpe 1 11/16 llave de golpe 1 3/4 llave de golpe 1 5/8 llave de golpe 1 7/16 llave de golpe 1 7/8 llave de golpe corona 1 5/16 llave de golpe corona forcé 2" llave de golpe corona forcé 1 1/4 llave de golpe corona forcé 1 1/8 llave de golpe corona forcé 1 3/16 llave de golpe corona forcé 1 7/16 llave de golpe de 2 7/8"-force llave de impacto de 12.7mm llave de pico llave de pico de 10" sata llave de pico de 10p Stanley llave de pico de 12" sata	faja para izaje de carga 3" 22ft faja racha de 1" faja rache 2" color anaranjada / prosteel faja saca filtro lile faja saca filtro Stanley faja sacafiltro forcé faja talla m fajas con tirantes ajustable fajas de 2" x 6mets fajas de 2" x 6mts crossvy fajas de 3 x 6 mts con rache fajas de 4" x 6 metros fajas de 5 metros para levantar 7 toneladas fajas saca filtro fast Orange limpiador d mano gln permatex fc5507 fdlhx fdlhx felemento racor 2040 ferrula 1 1/2 r12 ferrula 1 1/2 r13 ferrula 1" 4sh ferrula 1/2" r2 ferrula 16pc2f2 ferrula -3/4 r 13 ferrula 3/4 de laton ferrula 3/4 manulli ferrula 3/4 r12 ferrula 3/4 r2 ferrula 3/4-r12 ferrula 3/8 con tuerca ferrula 4 x 150psi p-manguera ferrula 5/16" para manguera de teflón ferrula 5/8 r2 ferrula 6pc2f2 de 3/8 ferrula 7/8 ferrula de 1" r2 prensada ferrula de 1/2 pailon ferrula de 1/2" r2 ferrula de 1/4 r2 ferrula de 1/4'' en bronce para oxicorte ferrula de 11/4 r13 ferrula de 2" x 150psi ferrula de 3"x150psi ferrula de 3/4 r2 ferrula de 4" ferrula de 4x300 prensada ferrula de 5/8 r2 ferrula de 5/8" ferrula de aluminio de 1/2 ferrula de laton 1/2 ferrula de laton 5/8 ferrula de laton de 1/4" prensada
--	---

llave de pico de 12'' Stanley	ferrula de oxicorte
llave de pico de 15" sata	ferrula id r2 1/2"
llave de pico de 8'' Stanley	ferrula hidd r2 3/8"
llave de pico no. 15 sata	ferrula pailo 3/4
llave de pico sata 10"	ferrula pailon 5/8
llave de pico sata 12"	ferrula prensada r1 1/4
llave de pico sata 24"	ferrula r1 1/2
llave de pico Stanley 18"	ferrula r1 1/4
llave de pico Stanley 6"	ferrula r1 3/4
llave de pico Stanley 8"	ferrula r12 1"
llave de rueda 27 mm x 32 mm gros	ferrula r12 de 5/8"
llave de taladro	ferrula r13 3/4
llave de tubo 48" sata	ferrula r1-3/16
llave de tubo 10 crisman	ferrula -r13-1"
llave de tubo 12 abre Stanley	ferrula r2 1/2"
llave de tubo 24" sata	ferrula r2 1/4
llave de tubo 8" abre Stanley	ferrula r2 3/8
llave de tubo de 12'' sata	ferrula r2 de1
llave de tubo de 18 sata	ferrula-1/4-pailo
llave de tubo de 24" regid	ferrulas 11/2
llave de tubo de 36" regid	ferrulas 3/16"
llave de tubo de 8'' sata	ferrulas 5/16 r1
llave de tubo herví doy 18"	ferrulas de 1" x 6 mallas
llave de tubo sata 10"	ferrulas de 1/2 tipo manulli
llave de tubo sata 12"	ferrulas de 1/2" x 2 mallas
llave de tubo sata 14"	ferrulas de 1/4 r2
llave de tubo sata 24"	ferrulas de 2" laton
llave de tubo sata 36"	ferrulas de 3/4" x 6 mallas
llave de tubo Stanley	ferrulas de 3/8'' r2
llave de tubo súper ego 24"	ferrulas de 4 x 300
llave filtro sacar forcé correa forcé	ferrulas de 5/16" r2 prensadas
llave hexagonal 3/8	ferrulas de bronce 1/4
llave hexagonal 5/8	ferrulas de laton 3/8
llave hexagonal 8mm	ferrulas de laton de 4"
llave hexagonal de 10''	ferrulas de laton de 4"
llave inglesa 6"	ferrulas laton oxicorte
llave invertida sata 18mm	ferrulas r12 de 2"
llave mi9xta 10mm	ferrulas r2 1
llave mixta 1 1/4	ferrulas r2 de 3/4"
llave mixta 1/2"	ferrules de 3/8
llave mixta 1/4	ferrules de 1/4" inox swagelock
llave mixta 12mm	fijador de rosca / licite
llave mixta 13mm	filro elemento 2010tm-or
llave mixta 14mm	filtro separador de agua 20009
llave mixta 15/16	filtro 135326205
llave mixta 15mm sata	filtro 1r 1808
llave mixta 18mm	filtro 20-10 parker
llave mixta 2 3/8	filtro 20-40 tmor chino
llave mixta 3/4	filtro 61-2502
llave mixta 6mm	filtro bd103
llave mixta crisman 1 3/8"	filtro bf840
lave mixta crossman 11 mm	filtro campbell de 1/2"
lave mixta crossman 27 mm	filtro capa de agua

<p> llave mixta crisman 35 mm llave mixta de 1" a 1/8" llave mixta de 10mm llave mixta de 12 mm llave mixta de 17mm llave mixta de 19 mm llave mixta de 8mm llave mixta de 9mm llave mixta forcé 1-13/16 llave mixta forcé 2 1/16" llave mixta forcé 2 1/8" llave mixta no.19 llave mixta sea forcé 2 1/2 llave mixta sea forcé 1 1/8 llave mixta sea forcé 2 3/8 llave mixta sea forcé 2 5/16 llave mixta sea forcé 2 7/16 llave mixta sata 1 1/2" llave mixta sata 1 1/16" llave mixta sata 1 3/4" llave mixta sata 1 5/16 llave mixta sata 1 5/8" llave mixta sata 1" llave mixta sata 10 mm llave mixta sata 11/16" llave mixta sata 12 mm llave mixta sata 15/16" llave mixta sata 16 mm llave mixta sata 17 mm llave mixta sata 19 mm llave mixta sata 2" llave mixta sata 22 mm llave mixta sata 23 mm llave mixta sata 24 mm llave mixta sata 3/8" llave mixta sata 6 mm llave mixta sata 9 mm llave mixta sata 9/16" llave mixta sata de 24mm llave mixta Stanley 10 mm llave mixta Stanley 11 mm llave mixta Stanley 13 mm llave mixta Stanley 14 mm llave mixta Stanley 15 mm llave mixta Stanley 21 mm llave mixta Stanley 22 mm llave mixta-41 Stanley llave mixtas de 11/8 llave para puso llave para brequero 1/2 marca trepar llave para brequero trepar llave sata 11 mm llave Stanley 15" </p>	<p> filtro cat-1383100 filtro cx 0708 yny filtro de aceite filtro de aceite filtro de aceite fleetguard filtro de agua 4324100202 filtro de aire pequeño filtro de combustible filtro de combustible lff1000 filtro de combustible p3528a filtro e 500 hd129 filtro e 500 kp02 d36 filtro enroscable para sistema filtro fg-500gng filtro fs1280 filtro hdf296 filtro hf6710 filtro lf 2749 filtro lf 3349 filtro lf 4005 filtro lff 3347 luber finer filtro lfp 2285 filtro lfp 3191 luber-finer filtro lfp3 filtro lfp-3000 filtro lfp459 luber finer filtro luberfiner filtro luberfiner lf-4054 filtro p781102p filtro parker filtro ph2808 filtro ph-3614 filtro r12 t yny filtro r120p filtro r13t parker filtro r90t filtro racor 2040 filtro racor 500 filtro racor 900 yny con sesor filtro racor fg500 yny filtro racor fg900 yny filtro racor parker 500 filtro racord 20-40tmor elemento filtro racord -900 fuel water filtro regulador de aire de 1/2 filtro trampa yny filtro yny filtror13t parker filtros racor parker 2020 filtros racor parker 2040 fitro bd103 baldwin fitro fs19530 fitro racor 1000 yny </p>
--	---

<p> llaves ale 7/16 llaves ale 8mm llaves de golpe 2-9/16 hexagonal llaves de rueda 24mm x 27mm llaves mixtas de 1/2 sata licite silicona grey 50ml love you 8 love joy l100 love joy número 8 lts de aceite 15 w 40 lubri-kool radiador gln luce de alto rendimiento y amplia resistencia lumina #8 lunas redondas de 4'' led voltaje universalde 12-24v.n lunas redondas de 4'' led voltaje universal de 12-24v.r luz de trabajo 12v 55watts manguera mirilla 3/8 machete bellota machuelo 1/2x14npt machuelo 3/16x24unc machuelo de 3/8" manguera id h425 de 5/8 mandil soldador mando de una sola acción manguera fuel de 1/2 por 10 metros con acoples 8-4 mph prensado manguera fue de 3/4" x 1.50 metro roja manguera 2" x 2500psi con acoples ji hembra manguera acordeón 3/8" x 50ft manguera de líquido de freno manguera de merilla de 1/2" manguera de teflón de 1/2 manguera de teflón de 5/8 x 50 cm un acople 10-10 fax prensado y un vástago de 5/8 p manguera fuel 1/2" x 2.50 metros manguera fuel 3/8" manguera fuel de 1" x 2 metros manguera fuel de 3/8 x 30 metros manguera fuel de 5/16 x 50 cm manguera fuel x 15 metros con acoples 4-4mp prensado manguera h100 3/4" x 30 cm manguera h100-r2 de 1/2" x 15 metros de largo con acople 8-8mp x 6000 psi manguera h104-03 manguera h104-03 x 1 metro con 4 vástagos de 3/16 soldado y 4 ferrulas manguera h104-04 nx 50 cm con 2 </p>	<p> flame rest 6" flexometro flexometro 3 flexometro 5 metros flexometro -5 metros flexometro de 8 mtrs. flexometro de 8 mts flexometro land tools 5m flexometro trepar 10m flexometro trepar 5m flexometrode 5mts trupeer flexometros de 8 metros fmc weco unión 15000psi foco foco ahorrador foco ahorrador de nergia rhino foco halogeno foco horrador 2w foco para carro for seal 6-6 recto formon 1" formon 1/2" formon 11/2" frasco de taira varias medidas fresa metalica fs tyt.hilux diesel f1111 ft manguera 100 r2 ft de manguera 1 1/2 para radiador ft de manguera 1 5/8 para radiador ft manguera para radiador de 3 1/2 ft manguera de 3 1/2 vulco fuda de electrodo 6011 5/32 full energy agua pura destilada funda de basura sellada funda de electrodos -6010 3/8" funda de electrodos 6013 westarco funda de protector de 1/4 funda de suncho 14" funda de tairas de 16" funda de tayra de 14" funda de tyra 14" x 50 funda electr-6010 1/8 funda taira 32" fundas de taira 15mm fundas/azul fundas/negras fusible de uña 25 gafa de seguridad negra gafa de seguridad transparente gafas abracol gafas de soldar trepar gafas nemesis espejadas gafas nemesis negras </p>
--	---

<p>ferrulas de 1/4 prensada</p> <p>manguera h10432x0.60cm cm con 1 acople 32-32fjx y 1 acople. 32-32mp</p> <p>manguera h425-04 x 1.40mtr con 2 acoples 4-4m prensados</p> <p>manguera h425-04 x 2.30 metro con un acople 4-4 fax recto pren y un acop 4-4 fpx de</p> <p>manguera h425-06 x 30 cm con 1 ojo m14 y 1 acople m16 prensado</p> <p>manguera h425-06 x 60 cm de largo con 2 acoples 6-6 forseal recto prensado</p> <p>manguera h425-08 x 1 metro de largo con 2 acoples 8-8 komatsu</p> <p>manguera h425-08 x 1.03 metro de largo con acople 8-8mp y un vástago 1/2 soldado pre</p> <p>manguera h425-08 x 2.20 metros de largo con un acople 8-8 forseal recto prensado y u</p> <p>manguera h425-08 x 36 cm de largo con un acople 8-8 forseal recto prensado y un acop</p> <p>manguera h425-08x3.50 m con un acople 8-8 forseal recto y un acople 8-8 forseal de 9</p> <p>manguera h425-08x30 cm con acoples 8-8 forseal recto y de 90°</p> <p>manguera h425-10 x 2.4 m</p> <p>mangú h425-12 x 1 metro y un acople 12-12 komasu recto prensado y un acople komas</p> <p>manguera h425-12 x 40 cm con acoples 12-12 forseal de 90°</p> <p>manguera h425-16x54 cm de largo con acople 16-16 fpx recto y acople 16-16 fpx de 90°</p> <p>manguera h430-10x50 cm de largo con acoples 10-10 forseal de 90°</p> <p>manguera h470-12 x 1.38 metro con acople 12-12 forseal recto prensado y un acople 12</p> <p>manguera h470-12 x 2.90 metro con un acople 12-125 Caterpillar recto prensado y un ac</p> <p>manguera h470-12 x 3.30 metro con acoples 12-12 forseal rectos prensados</p> <p>manguera h470-12 x 52 cm con un acople 12-12 forseal rectp prensado y un acople 12-1</p> <p>manguera h470-16x1.38 metro con un acople 16-16 forseal recto y un acople 16-16 fl d</p>	<p>gafas nemesis transparentes</p> <p>gafas para oxicorte</p> <p>gafas transparentes nemesis</p> <p>galón de aceite rubia tir 15w40 7400 total</p> <p>galón de 5.3 galones</p> <p>galón de aceite 10w40</p> <p>galón de aceite azolla zs-68</p> <p>galón de aceite par regid</p> <p>galón de aceite regid</p> <p>galón de aceite soluble</p> <p>galón de llama roja</p> <p>galón de pintura azul colonial cóndor</p> <p>galón de pintura color blanca</p> <p>galón de pintura esmalte color blanco/ cóndor</p> <p>galón de pintura negra</p> <p>galón de quartz 5000 10w-30</p> <p>galón de refrigerante súper</p> <p>galón de refrigerante súper 2000</p> <p>galón de transmisión tú 80w 90</p> <p>galón gulf gear ep sea 140</p> <p>galón gulf gear ep sea 90</p> <p>galón gulf gear MP 75w85 gl-5</p> <p>galón gulf gear MP 80w90 gl-5</p> <p>galón gulf gear MP 85w140</p> <p>galón gulf gear zap sea 250</p> <p>galón gulf Max sea 40</p> <p>galón gulf Max x sea 10w30</p> <p>galón gulf Max x sea 20w50</p> <p>galón gulf super dutty cf sea 25w60</p> <p>galón gulf super fleet supreme sea 15w40</p> <p>galón gulf synth 10000 sea 5w30</p> <p>galón gulf synth 10000 sea 5w40</p> <p>galón refrigerante</p> <p>galón total rubia tir 7900 15w40</p> <p>galón total classic sly 20w50</p> <p>galón total fluid h3</p> <p>galón total motor oíl sea 40</p> <p>galón total quartz 5000 future xt 10w30</p> <p>galón total quartz 5000 sn 20w50</p> <p>galón total rubia s40</p> <p>galón total rubia tir 7400 15w40</p> <p>galón total transmisión tú 80w90</p> <p>galón total transmisión tú 85w140</p> <p>galón total transite sea 140</p> <p>galón transmisión tú 85w140</p> <p>galón transite 140</p> <p>galones classic-sl-20w50</p> <p>galones de aceite transmisión 80w90</p> <p>galones de aceite 10w30 total</p> <p>galones de aceite 20w50</p> <p>galones de aceite 7000 10w40 4/1</p> <p>galones de aceite 90</p> <p>galones de aceite corteler 230</p>
---	---

<p> mang para intercooler de 3 1/2" x 3 ft mang para radiador 3 1/2 mang puma de 3" mang radiador 1 1/2 x 12" mang radiador 2 1/2 mang. 1 x 6mt con acoples 16-16fjx mang. 3/16" con acop. mang. 3/4 fuel x 35mt con acople 12-12fjx mang. 3/4 x 35mt con acop. 247 12-12fjx mang. 3/4" fuel x 22mt con acop. 247 12-12fjx mang. fuel 1"x45mt con acople mocho prensado mang. fuel 3/4 x 3mt con 2 acoples 12-12fjx mang. h42508x2.65mt con acoples 8-8mp mang. h42510 x 1.10mt con acoples fax y 6-8mp mang. h42512 x 3.50mt con acople 12-12fjx r y acople 12-12fjx-90 mang. puma 2 x 6mt con acoples c200 mang. r1 de 1/2'' mang. r1-3/4''x3mtrs./acople12-12fjx/12'12fjx-90 mang. rad 4"-60cm mang. suave de 4'' para planta de cementox10m mang. teflón 1/4 x 0.29cm con acoples 4-4fjx mang. teflón 1/4 x 0.39cm con acoples 4-4fjx con 1 acople 8-8mp y 1 acople 8-8fjx mang.h10408x4.40mtrs 1 acople 8-8fjx y 90o mang.h10408x4.90mt mang.h10408x5.50mtrs. con 1 acople 8-8fjx y 90o mang.h10412x4.10mt con 2 acoples 12-12fjx y 90o mang.h10416x43cm con 2 acoples 16-16fjx mang.h42504x0.90cm con 2 acoples 4-4fjx mang.h42504x1.80mt con 2 acoples 4-4fjx mang.h42506 x 2,5 con acop/6-6fjx-90 y recto mang.h42506x0.65cm con acoples 6-6fjx-r mang.h42506x1.27mt con acople 6-6fjxr y 90o. </p>	<p> galones de aceite de motor oil sea 40 galones de aceite fluido h3 total galones de aceite gulf synth 10.000sae 5w40 8/1 galones de aceite rubia tir s-40 total galones de aceite rubia tir-15w40/7400 galones de aceite transmisión -85w140 galones de aceite transtec-140 galones de pintura esmalte amarillo galones de pintura esmalte negro galones de pintura esmalte rojo galones de pintura gris cóndor galones de pintura gris mate galones de pintura tan esmalte galones de refrigerante galones de tñer galones total quartz 5000/flit.xt.10w30 galvanizantes en frio gancho Crosby 7/8 ganchos crosby de 1/2" ganchos de 3/8" Crosby gaskes de 3" x 150 gaskes de 4" x 1500 gaskes de 4" x 300 gasket 10"x150 gasket 1"1/4"x150 gasket 2"1/2x150 gasket 4"x150 gasket 6"x150 gasket 6"x300 gasket 6"x600 gasket 8"x150 gasket de 2" x 150 psi gasket de 4 x 300 gasket de 4x 150 gasket de 6" x 3000 gasket-5x150 gata sata de 20 toneladas gata sata de 3 toneladas gata tipo lagarto de 2 toneladas / best value 500 gr grasa en cartucho texaco grasa hi-temp grasa negra grasa top 1 de 1 libra grasa top 4lbr. grasazul-premium grasero 1/4 grasero 1/4" -90° grasero 1/4" de 45° grasero 1/8 grasero 13mm grasero de 1/8" x 45o. grasero de 3/16" en 45° graseros 1/4 de 90 </p>
---	--

<p>mang.h42506x1.31mt con acople 6-6fjx-r</p> <p>mang.h42506x1.49mt con acoples 6-6fjx-r</p> <p>mang.h42506x1.89mt con acople 6-6fjx r-90o</p> <p>mang.h42516 de 40mt.con 2 acoples 16-16mp-prensados</p> <p>mang.h43010x1.04mt</p> <p>mang.h47012x4.40mt con acople 12-12fjx-90</p> <p>mang.r1 1/2 x 5.30mt con 1 acople 8-8fjx r y 1 acople de 90o.</p> <p>mang.tefl 3/8x3.70mt con 2 acoples 6-8fjx r y 90o</p> <p>mang.teflon 1/4x20cm. con 2 acoples 4-4fjx</p> <p>mangas de soldador</p> <p>mangas para soldar</p> <p>mangcodo2x2 1/2</p> <p>manguera de teflón 1x1</p> <p>manguera de ule para compresor de aire de 3/8 x 10mts. trepar</p> <p>manguera r1 de 3/4</p> <p>mang-fuel-1/2 con 2 acoples 8-8fjx rectos prensados</p> <p>mangh100r12-20</p> <p>mangh104-06</p> <p>mangh470-10</p> <p>mango de madera</p> <p>mango para pico</p> <p>mango-válvula</p> <p>mango-Víctor</p> <p>manguera</p> <p>manguera fuel de 1</p> <p>manguera id h104 de 1/2</p> <p>manguera id h104 de 1/4</p> <p>manguera 1 1/2" r1</p> <p>manguera 1/4</p> <p>manguera 2 1/2" x 1 ft</p> <p>manguera 2 3/4</p> <p>manguera 2"jic hembra a npt macho 350 psi</p> <p>manguera 3/8 plástica m10006</p> <p>manguera 3x300</p> <p>manguera 5/16 r1</p> <p>manguera 5/16 r2</p> <p>manguera 5/8 para radiador x 45 cm</p> <p>manguera 5/8 x 7mtrs. con acoples 5/8" reusables</p> <p>manguera alflex 1</p> <p>conexión hembra hembra ji</p> <p>manguera de 3/8" x16"x500 psi</p> <p>conexión hembra/hembra ji</p> <p>manguera de 3/8" x30"x500 psi</p>	<p>graseros 1/8"-90</p> <p>graseros 3/16"-90</p> <p>graseros 3/16" rectos</p> <p>graseros 3/8 nf</p> <p>graseros 5/32"</p> <p>graseros 5/32"-90</p> <p>grata de 4" recta</p> <p>grata copa trensada 5/8" 2 1/2" toolcraft</p> <p>grata 4 1/2 x 5/8 trenzada</p> <p>grata 5/8"x4"</p> <p>grata 5/8"x5" jem</p> <p>grata 6" gold elephant</p> <p>grata cepillo metálico 100mm</p> <p>grata cepillo metálico 150mm</p> <p>grata cmb2537-capa risada 100mmx5/8"</p> <p>grata copa bortex</p> <p>grata de 7"</p> <p>grata de copa 4"x5/8</p> <p>grata elef. planas</p> <p>grata plana trenzada cerdas de acero 7"x1"x5/8" con tuerca</p> <p>grata tipo copa 6" gold elephant</p> <p>grata trenzada jem 6"</p> <p>gratas rizadas</p> <p>grilletas para cable 3/8 fiero</p> <p>grillete 1" x8ton</p> <p>grillete 1/8</p> <p>grillete 7/8 crossvy</p> <p>grillete crossby de 3/4"</p> <p>grillete crossvy 1"</p> <p>grillete de 1/2" Crosby</p> <p>grillete de 1/4" vulkan</p> <p>grillete de 9/16"crossby</p> <p>grillete para cable 1/4"</p> <p>grilletes - 5/8"</p> <p>grilletes de 1"</p> <p>grilletes de 3/8" para cable</p> <p>grilletes para cable 9/16"</p> <p>guaipe</p> <p>guaipes por 35</p> <p>guant-corto</p> <p>guante de cuero largo esmerilador</p> <p>guante de pupo</p> <p>guante quirúrgico talla l</p> <p>guantes para soldador largo</p> <p>guantes de nitrilo</p> <p>guantes de nitrilo grande</p> <p>guantes de operador</p> <p>guantes de pupo</p> <p>guantes de soldador / sm</p> <p>guantes de soldador api amarillos cortos</p> <p>guantes de soldador cortos cuero</p> <p>guantes de soldador largos cuero</p> <p>guantes kleenguard talla l</p> <p>guantes kleenguard talla m</p>
--	--

conexión hembra/hembra ji manguera de 3/8" x83"x500 psi conexión hembra hembra ji manguera de 4" manguera de 4" x 150psi para lodo y agua manguera de 4" x 8 mts de largo con acoples king prensados Manguera de 6" x 1 ft. manguera de aire 10mm manguera de aire 12mm manguera de bombero de 11/2" completa manguera de cauchos 3/8 fuel manguera espiral de aire para cabezal manguera fuel de 1/2 manguera fuel de 1/2 negra manguera fuel de 1/2 por 5 metros con acople 8-4 mph prensado manguera fuel de 1/2 roja x 300 psi manguera fuel de 1/2"x15mt. con 1 acople 8-8fjx y 1 acople 6-4mp manguera fuel de 1/2'' negra manguera fuel de 1/2'' roja manguera fuel de 1/4 negra manguera fuel de 1/4 prensada 4mp- 4mp manguera fuel de 1/4 x 15 cm con 1 acople 4-4mp prensado manguera fuel de 1/4" roja x 60 metros con acoples 4-4 mph prensado manguera fuel de 1/4" x 10mt. de largo con:2 acoples 4-4mp manguera fuel de 1/4'' manguera fuel de 1'' manguera fuel de 11/4" manguera fuel de 3/16 negra manguera fuel de 3/4 negra unión hn 1/4 union m10 union m12 union pvc hidro 3 de 1/2 unión pvc hidro 3 de 2"	guantes nivel5 resistentes a cortes, fabricados con guantes para químico color azul / sm guantes para químicos Jackson guantes para soldador cortos guantes quirúrgicos juego de dados Stanley 27 piezas juego de machuelos y tarrajas trepar juego de minipinzas y desarmadores trepar juego de motor tool juego de muelas regid juego de número de golpe para marcar juego de oxicorte milton Víctor juego de pasa corriente toolcraft juego de piedra de pulir juego de pinzas 5 piezas juego de puntas de desarmador pretu juego de puntas y dados con destornillador 58 juego de rache 20pz 3/8 Stanley juego de saca bocado gros 10 piezas juego de sacabocados gros 7 piezas juego de sacabocados sata 18 pcz juego de tarraja 1/2 x 2" regid juego de tarrajas 1/2'' x 2'' trupper juego de torraja tool craf juego eléctrico básico greenlee juego moqueta gris pacific juego número de 4mm juegos de dados de 1/2 juegos de destornilladores aisladas juegos de llaves forcé juegos de tor Stanley karcher - 3/8" karcher1/4 kg masilla polifill kin niple 1" kin niple 1/4" king 1 1/2 king 3" reforzado king 3" reforzado king 4" king galvanizad0 de 3/4 king niple 1 1/2 king niple 1 1/4 x 150 king niple 2 king niple 3 king niple 4 king niple de 1/2"
--	---



FUENTE: Distribuidora Espinoza
 Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mendiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

Información de Distribuidora Espinoza

Información del Negocio	
Razón Social	Distribuidora Espinoza
Productos o Servicios al público	Mangueras a presión Mangueras varios tipos hidráulicas Acoples varias medidas para mangueras de presión Acoples varias medidas para mangueras hidráulicas Pernos varias medidas milimétricas Pernos varias medidas completos Tubería para acoples varias medidas Aceites Entre otros.
Objetivos de la Empresa	Prestar atención personalizada y cumplir con todos los requerimientos tanto técnicos como de entrega a nuestro clientes.
Valores agregados	Distribuidora Espinoza, identifica una oportunidad en el mercado petrolero para tender de una manera formal y oportuna el diseño, desarrollo y producción de soluciones que facilitara a los clientes exhibir sus productos de una forma ordenada en el campo petrolero.

FUENTE: Distribuidora Espinoza

Fuente: Investigadores Sra. Juana M. Mendiola G. / Sr. Ruddy W. Moran L

DISTRIBUIDORA ESPINOZA

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO DE LA DISTRIBUIDORA

Objetivo:

Recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para la Distribuidora

Fecha: _____

Cargo: _____

1. El objeto social de la Distribuidora Espinoza... es:

- a. Elaboración y comercialización de productos plásticos.
- b. Servicio de termoformado.
- c. Servicio de corte y empaque de plásticos.
- d. Elaboración y comercialización de empaques plásticos termo formados.

2. ¿Conoce usted la misión de la Distribuidora Espinoza?

- a. Si.
- b. No.

3. ¿Conoce usted los objetivos y principios corporativos de la Distribuidora Espinoza...?

- a. Si ¿Cuáles?
- b. No.

4. Conoce usted cuales son los valores que se manejan en la Distribuidora Espinoza...

- a. Si.
- b. No.

5. ¿Tiene usted claras las políticas que se manejan en la Distribuidora Espinoza?

- a. Si.
- b. No.

6. ¿Conoce usted el organigrama de la Distribuidora Espinoza?

- a. Si.
- b. No.

7. ¿Sabe usted cuales son las estrategias que está implementando la Distribuidora Espinoza?

- a. Si.
- b. No.

8. ¿Conoce usted el manual de funciones del cargo que desempeña en la Distribuidora Espinoza?

- a. Si.
- b. No.

9. ¿Existe una persona en la organización encargada de la coordinación y /o supervisión de los empleados?

- a. Si.
- b. No.

10. ¿Cómo considera usted a su jefe?

- a. Líder.
- b. Autoritario.
- c. Democrático.
- d. Exigente.
- e. Accesible.
- f. Solidario.

11. ¿Piensa usted que cuenta con una participación activa en la Distribuidora Espinoza? (son tenidas en cuenta sus ideas y opiniones).

- a. Si.
- b. No.
- Por que?

12. ¿Conoce y pone en práctica usted las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo de la Distribuidora Espinoza?

- a. Si.
- b. No.
- Por que?

13. ¿Cree usted que los productos que produce la Distribuidora Espinoza, están mejor posicionados en el mercado que los de la competencia?

- a. Si.
- b. No.

14. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos de la Distribuidora Espinoza?

- a. Calidad en los productos.
- b. Atención y cumplimiento.
- c. Precio y facilidad de pago.

15 Conoce usted como son comercializados los productos de la Distribuidora Espinoza:

- a. Puntos de venta especializados.
- b. Por vía telefónica.
- c. Pedido directo del cliente.

16. Conoce usted la publicidad que implementa la Distribuidora Espinoza:

- a. Si.
- b. No.

19. ¿Considera usted que la distribución en la planta de producción es la adecuada para las labores que desempeñan tanto usted como sus compañeros?

- a. Si.
- b. No.
- Por que?

20. ¿Conoce usted la existencia de un plan de trato de desperdicios que produce la Distribuidora Espinoza?

- a. Si.
- b. No.

Objetivo:

Recopilar la información suficiente que ayude a formular el plan de marketing y el plan estratégico para la DISTRIBUIDORA ESPINOZA...

Fecha:

Nombre de la empresa:

1. ¿Cuántos años lleva La Distribuidora Espinoza, siendo su proveedor?

- a. Menos de un año
- b. Más de un año
- c. Menos de 5 años

2. ¿Conoce el portafolio de productos de Distribuidora Espinoza.?

- a. Si.
- b. No.

3. ¿Quién lo ayudo en el momento efectuar su compra en la Distribuidora Espinoza?

- a. Gerente de la empresa:
- b. Secretaria de la empresa:
- c. Asesor comercial :
- d. Otro, ¿Quién?

4. ¿Cree usted que los productos que produce y distribuye la Distribuidora Espinoza, son superiores en calidad a los de la competencia?

- a. Si.
- b. No.

5. Piensa usted que los precios de los productos que ofrece Distribuidora Espinoza, frente a la competencia son:

- a. Superiores:
- b. Inferiores:
- c. Similares:

6. ¿Los precios de los productos vendidos por Distribuidora Espinoza, son realmente competitivos?

- a. Si.
- b. No.

7. ¿Cómo conoció los servicios que presta Distribuidora Espinoza.?

- a. Publicidad en radio o televisión
- b. Publicidad en periódico o internet
- c. Referido de otros compradores
- d. Otro ¿Cuál?

8. ¿Cree usted que Distribuidora Espinoza, debe incrementar su publicidad?

- a. Si.
- b. No.

9. Cree usted que el servicio que ofrecen los empleados de Distribuidora Espinoza, es :

- a. Excelente:
- b. Bueno:
- c. Regular:
- d. Deficiente:

10. Las obligaciones financieras que usted adquiere con la Distribuidora Espinoza, deben ser canceladas:

- a. De contado:
- b. A crédito:

NOMENCLATURAS

FODA	Fortalezas y Oportunidades
BENCHMARKING	Proceso de obtener información útil que ayuda a una organización a mejorar sus procesos.
PEF	Planificación Estratégica Financiera
MATRIZ PCI	Perfil de capacidad Interna (para evaluar fortalezas y debilidades presentadas)
MATRIZ POAM	Se trata de calificar en qué grado se encuentran las Oportunidades y amenazas en cada uno de los recursos externos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto. Y analizando cómo puede impactar en ella misma.
DOFA	La matriz DOFA estratégica es una herramienta que cuyo objetivo es determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en el medio y a la vez ayuda a generar estrategias para utilizar sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades que da el medio, mitigar las amenazas y fortalecer las debilidades.
STAKEHOLDERS	Stakeholder significa en español: “participante”, “inversor”, “accionista”. Y es que desde el punto de vista empresarial, este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés para una empresa.
ANALISIS PEST	En concreto, el modelo PEST, abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, pone el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones. Es decir, aquello que no depende directamente de éstas sino que está determinado por el contexto
BENCHMARKING	Podemos decir que es una herramienta utilizada para evaluar y mejorar los resultados de la organización
ANALISIS ETOP	Análisis de Oportunidades y Amenazas+
EVALUACION PONDERADA	Es resumen de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación financiera y político - estratégico
EFQM	EFQM es de Fundación Europea para la Gestión de la Calidad y pertenece a la categoría Calidad.
MATRIZ BCG	La matriz BCG es utilizada para realizar el análisis de la posición de un producto/negocio dentro del mercado, o bien de la cartera de negocios de una empresa u organización en el caso de que estos estén diversificados.
MATRIZ MCKINSEY A	La clave para la planificación estratégica, La Matriz de McKinsey también se conoce como la Pantalla de Negocios, debido a que fue creada por la consultora estratégica McKinsey para que la misma pudiera configurar su cartera de negocios.
ANALISIS DAFO	El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) nos dará un diagnóstico sobre el estado de nuestra entidad tanto a nivel interno como externo. El análisis se hace sobre dos ejes diferentes: a) Nivel externo e interno y b) Aspectos positivos y negativos:
TLC	Tratado de libre comercio, Acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países
MPH	Materia Prima
BALANCED SCORECARD	El Balance Scorecard (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación., ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados,

	http://html.rincondelvago.com/gerencia-estrategica_2.html
<p>De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar:</p> <p>Estrategias y Acciones DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.</p> <p>Estrategias y Acciones DA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto.</p> <p>Estrategias y Acciones FO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.</p> <p>Estrategias y Acciones FA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.</p> <p>INDICADORES Y OTROS CONTROLES La presentación de la matriz de estrategias debe incluir el análisis.</p>	

<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>